

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ NABÍDKY HOTELOVÝCH SLUŽEB

THE PROPOSAL OF IMPROVEMENT IN OFFER OF HOTEL SERVICES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lucie Šímová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Lucie Šímová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrhy na zlepšení nabídky hotelových služeb

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh reálného opatření a východiska pro aplikaci navrženého řešení

Základní literární prameny:

BERÁNEK, J. Moderní řízení hotelového provozu. 5. zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

CHADT, K., J. PECHOVÁ a M. MERHAUT. Komunikace v managementu služeb v hotelnictví a cestovním ruchu. Praha: V.M.EST, 2015. 136 s. ISBN 978-80-87411-68-1.

JANÍK, P. Modulová kniha 2: Poskytování ubytovacích služeb. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2014. 166 s. ISBN 978-80-263-0569-9.

KOTLER, P., J. T. BOWEN a J. C. MAKENS. Marketing for hospitality and tourism. 6. vyd. Harlow: Pearson Education, 2014. 630 s. ISBN 978-1-29202-003-7.

KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS. Moderní hotelový management: 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zpracována pro hotel v Boskovicích. Zkoumá a hodnotí hotelové služby a oblasti, které s jejich zajištěním souvisí. Cílem diplomové práce jsou návrhy na zlepšení personálního zabezpečení, technického zázemí a rozšíření nabídky služeb, které vedou ke zvýšení obsazenosti hotelu.

Abstract

The diploma thesis was processed at a hotel in town Boskovice. It analyses and evaluates hotel services and areas associated with their provision. The aim of the diploma thesis is a proposal for improvement of a staffing services, technical support and extension of the supply of services leading to an increase of hotel occupancy.

Klíčová slova

Služby, ubytovací služby, marketingový mix hotelových služeb, spokojený zákazník, kvalita služeb

Key words

Services, accomodation services, marketing mix of hotel services, satisfied customer, service quality.

Bibliografická citace práce

ŠÍMOVÁ, L. Návrhy na zlepšení nabídky hotelových služeb. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 118 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

.....
Bc. Lucie Šímová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat mému vedoucímu práce doc. Ing. Lud'ku Mikulcovi, CSc., za cenné rady a připomínky při psaní mé diplomové práce a také za jeho podporu.

Dále bych ráda poděkovala vedení hotelu Pod Zámkem, že mi umožnili zde zpracovat diplomovou práci, poskytli mi informace a svůj čas.

Na místě je také poděkování mé rodině, že mi byla oporou. Zejména potom mé matce, bez které by to zkrátka nešlo a také děkuji za podnětné připomínky mému kamarádovi Janu Klementovi.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | DEFINOVÁNÍ PROBLÉMŮ A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE | 14 |
| 2 | TEORETICKÁ VÝCHODISKA..... | 15 |
| 2.1 | Služby..... | 15 |
| 2.1.1 | Vlastnosti služeb | 15 |
| 2.1.2 | Služby hotelu a jejich charakteristika | 16 |
| 2.1.3 | Dělení služeb cestovního ruchu | 18 |
| 2.1.4 | Klasifikace ubytovacích zařízení | 18 |
| 2.2 | Marketing hotelových služeb | 20 |
| 2.2.1 | Trh ubytovacích služeb | 21 |
| 2.2.2 | Marketingová koncepce hotelu | 21 |
| 2.2.3 | Marketingový mix hotelových služeb..... | 22 |
| 2.2.4 | Swot analýza | 25 |
| 2.2.5 | Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda | 26 |
| 2.2.6 | Kvalita služeb | 27 |
| 2.3 | Spokojenost zákazníků a zjišťování jejich potřeb..... | 28 |
| 2.3.1 | Spokojený zákazník | 30 |
| 2.3.2 | Nespokojený zákazník | 31 |
| 2.3.3 | Zjišťování spokojenosti | 31 |
| 2.3.4 | Loajální zákazník a jak si ho udržet..... | 34 |
| 3 | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU..... | 36 |
| 3.1 | Hotel a jeho struktura | 37 |
| 3.1.1 | Restaurace | 37 |
| 3.1.2 | Kuchyně | 39 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1.3 | Zasedací místnosti..... | 40 |
| 3.1.4 | Letní terasa..... | 41 |
| 3.1.5 | Recepce..... | 41 |
| 3.1.6 | Pokoje | 42 |
| 3.1.7 | Parkoviště..... | 44 |
| 3.2 | Personální zabezpečení | 44 |
| 3.2.1 | Struktura a počet zaměstnanců | 44 |
| 3.2.2 | Pracovní funkce | 46 |
| 3.2.3 | Finanční ohodnocení zaměstnanců | 52 |
| 3.3 | Poskytované služby..... | 54 |
| 3.3.1 | Ubytovací úsek | 54 |
| 3.3.2 | Stravovací úsek..... | 55 |
| 3.3.3 | Zhodnocení nabízených služeb..... | 56 |
| 3.4 | Kapacita hotelu a její využití..... | 56 |
| 3.4.1 | Analýza vývoje obsazenosti..... | 56 |
| 3.4.2 | Analýza zákazníků | 60 |
| 3.4.3 | Vývoj tržeb | 62 |
| 3.5 | SWOT analýza | 63 |
| 3.5.1 | Shrnutí SWOT analýzy | 65 |
| 4 | Průzkum spokojenosti | 66 |
| 4.1 | Metodika průzkumu | 66 |
| 4.2 | Výstupy z průzkumu spokojenosti | 68 |
| 4.2.1 | Spokojenost se službami hotelu..... | 68 |
| 4.2.2 | Hodnocení kvalita vs. cena | 71 |
| 4.2.3 | Hodnocení navrhovaných doplňkových služeb | 72 |
| 4.2.4 | Hodnocení identifikačních otázek | 73 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 4.3 | Celkové zhodnocení provedeného průzkumu | 75 |
| 5 | Návrhy na zlepšení služeb | 78 |
| 5.1 | Návrhy na zlepšení personálního zabezpečení..... | 78 |
| 5.2 | Návrhy na zlepšení ubytovací části..... | 80 |
| 5.3 | Návrhy na zlepšení a rozšíření služeb..... | 83 |
| 5.4 | Návrhy na zvýšení obsazenosti | 89 |
| 6 | Vyhodnocení předložených návrhů | 99 |
| 6.1 | Náklady na předložené návrhy..... | 99 |
| 6.2 | Očekávané přínosy | 100 |
| | Závěr | 102 |
| | Seznam použité literatury | 104 |
| | Seznam použitých tabulek | 108 |
| | Seznam použitých grafů..... | 109 |
| | Seznam použitých obrázků | 109 |
| | Seznam příloh | 110 |

ÚVOD

Spokojený zákazník je základním klíčem k úspěchu v každém oboru podnikání, ne jinak je tomu i v oblasti poskytování služeb. K tomu, aby podnik dosáhl dlouhodobé prosperity a spokojenosti zákazníků, je zapotřebí, aby kvalita jeho služeb byla na velmi vysoké úrovni. Aby se zákazník těšil na každé další setkání. Oblast hotelového průmyslu je vysocekonkurenční, proto pokud chce být ubytovací zařízení o krok před konkurencí, musí si zajistit určitou konkurenční výhodu. Předmětem mé studie budou hotelové služby, zejména jejich zlepšení a rozšíření, aby napomohly zvýšit návštěvnost ubytovacího zařízení a restauračního provozu.

Předkládaná diplomová práce je zpracována pro firmu **MP Holding a.s.**, která sídlí na ulici Hradní 6 v Boskovicích. Vznikla transformací MP Holding s.r.o. v roce 2009. Původními zakládajícími společníky byli v roce 1993 sourozenci Mensdorff-Pouilly. Tito potomci, původního majitele velkostatku Boskovice – Alfonse Karla Mensdorff-Pouilly, restituovali na počátku 90. let minulého století významné majetky v okresech Blansko a Prostějov. Restituovaný majetek společníci vložili do společnosti. Nyní vlastní empírový zámek, zříceninu boskovického hradu, **hotel Pod Zámkem**, 4000 ha lesa a polností. Společnost se tedy pyšní značným majetkem. Kulturní památky taktéž spravuje a zpřístupňuje veřejnosti. Díky tomu se značnou měrou podílí na rozvoji turistického ruchu této oblasti.

Aktuální hodnota základního kapitálu činí 704 000 000 Kč, který je plně splacen. Hlavním předmětem podnikání je hostinská činnost, ubytovací služby, pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zábavních zařízení a také pronájem a půjčování věcí movitých. Jednatel společnosti je statutární ředitel. (39)

Historie samotné budovy spadá do 18. století, konkrétně do roku 1756, kdy byla postavena hrabětem z Dietrichsteina – panem Janem Leopoldem. Původně byla využívána jako panský špitál pro 12 chudých. O století později, v roce 1857 sem hrabě Alfons Friedrich Mensdorff-Pouilly povolal sestry z kongregace sv. Vincence de Paula ze Štýrského Hradce za účelem péče o nemocné a vedení dívčí školy. Roku 1880 zde byla zřízena mateřská školka a konečně v roce 1878 byla budova rozšířena o jedno patro do dnešní podoby. Později byla budova využívána pro komerční účely. V roce

2003 proběhla rozsáhlá rekonstrukce, která vyvrcholila přestavbou na penzion. Ten byl provozován až do roku 2012, kdy přešel pod status hotel. Původně šlo o čistě ubytovací zařízení bez možnosti konzumací obědů či večeří. V roce 2012 firma svou působnost rozšířila i o pohostinské služby.

Pro diplomovou práci jsem si vybrala **hotel Pod Zámkem**, protože mne nejvíce oslovil a současně jsem měla pocit, že vedení zde umí naslouchat, má chuť se měnit a dosáhnout ještě lepší spokojenosti ze strany zákazníků. Dalším důvodem je nevyužitý potenciál, který hotel beze sporu má. Hotel se uplatňuje zejména během turistické sezóny, kdy je tato oblast navštěvována turisty a návštěvníky z různých koutů Evropy. Mimo turistickou sezónu je naplněný zejména pro obchodní účely. Bývají zde ubytováni zaměstnanci firem, jednatelé, popř. samotní majitelé firem, kteří zde tráví čas v rámci svých pracovních cest. V první fázi práce představím teoretická východiska, která poslouží jednak jako zdroj informací, ale hlavně také jako prostředek konfrontace teorie versus praktické zkušenosti. Výstupem bude posouzení stavu, ve kterém se nyní hotel nachází a navržení vhodných metod ke zvýšení obsazenosti jak hotelového zařízení, tak i hotelové restaurace.

Hotel Pod Zámkem se dle mezinárodní asociace hotelů, restaurací a kaváren (HOTREC) řadí do ubytovací třídy Standard, čili patří mezi tříhvězdičkové hotely. Má kapacitu 25 pokojů a celkově 47 lůžek. Jedná se o 20 dvoulůžkových pokojů, 2 jednolůžkové a 2 nadstandardní Deluxe.

Součástí hotelu je i hotelová restaurace s vynikající českou kuchyní a atraktivním designem interiéru. Disponuje 64 místy v hlavním prostoru, 32 místy v salonku, který je určen zejména pro soukromé slavnostní příležitosti, dále pak 70 místy v historickém sklepu, který bývá často využíván i jako školící nebo jednací místnost, a 28 místy na zahradní terase s výhledem do zámeckého parku, u kterého nechybí ani dětský koutek. Kuchyň se zaměřuje jen na to nejlepší z moderní české gastronomie. Velkou výhodou je dodávání čerstvé zvěřiny, která se na jídelním lístku určitě vyjímá. Nápojový lístek obsahuje širokou škálu těch nejlepších vín z moravských vinařství, je doplněn o kvalitní kávu a různé míchané nápoje, které zejména v letních měsících potěší. Hotel nabízí zorganizování hostin, rautů, také pomoc při pořádání svateb.

Hotel zaměstnává k 1. 1. 2017 20 zaměstnanců. V čele organizační struktury MP Holding a.s. stojí jednatel, který z důvodu pracovní vytíženosti přenechal povinnosti spojené s provozem hotelu provozní ředitelce. Provoz sice sleduje, ale spíše z povzdálí. Provozní ředitelka zastává veledůležitou funkci, a sice zodpovídá za celý ubytovací a stravovací úsek. Vzhledem k tomu, že je těžké celý provoz zvládnout v jedné osobě, s chodem hotelu pomáhá asistentka, na kterou ředitelka část svých povinností deleguje. Struktura je rozčleněna na 2 hlavní úseky – ubytovací a stravovací. Ubytovací úsek se skládá z části příjmu – tu tvoří front office (recepce), a housekeeping (úsek hotelových pokojů). Do této sekce spadá i údržbář (technický pracovník). Ten sice hotelu pomáhá, administrativně je však vedený pod jiným střediskem. Ubytovací část má čtyři recepční (tři denní, jednu noční) a tři úklidové síly, z nichž dvě pomáhají i s úklidem stravovací části. Úsek food & beverage (stravovací úsek) se člení na kuchyň a restauraci. Kuchyň má jednoho šéfkuchaře, který zde působí na zkrácený úvazek, tři kuchařky a dvě pomocné síly. Restauraci obsluhují čtyři servírky a jeden číšník. Účetnictví pro celý MP holding zpracovává jedna ekonomka. Organizační struktura MP Holding i hotelu Pod Zámkem je součástí přílohy č. 1. (33, 39)

Hotel Pod Zámkem se v současnosti potýká s následujícími problémy. Hlavním **vnitřním problémem** je velmi **nízká propagace čili nedostatečný marketing**. Velkou výhodou je jeho bezprostřední blízkost od zámku, kdy zámek prakticky sám do jisté míry hotel propaguje. Kdyby tomu tak však nebylo, úroveň by byla poměrně prachbídná, velice minimální. Cestou k náměstí je sice jedna značka, ale ta slouží spíše jako ukazatel pro přijíždějící autem. Běžný pěší turista si jí nemusí povšimnout.

Další nedostatek spatřuji v nastavení **firemní kultury**, je potřeba na ní více zapracovat tak, aby s ní byl každý zaměstnanec ztotožněn, aby přesně každý věděl, jaká je vize hotelu a kam do budoucna směřuje. Je proto nutné dát hotelu jakýsi pevný řád. A tým více stmelit.

Mezi **vnější problémy** bych zařadila **nízkou obsazenost hotelu** zejména v průběhu víkendů a v mimosezónních částech roku. Průměrná hodnota se pohybuje kolem 38,5 %, což je výrazně menší číslo, než které uvádí literatura. Je to ovlivněno zejména tím, že hotel je vytížen podstatně více v průběhu pracovních dní, kdy jsou zde ubytováni ať už zaměstnanci či podnikatelská klientela. Stejná příčina je také v průběhu roku, kdy

dochází k poměrně značné kolísavosti a nestabilitě v rámci jednotlivých měsíců například v průběhu letních dovolených či celozávodních dovolených.

Dalším problémem může být rostoucí tlak ze strany **konkurence** a její snaha být lepší a ukrojit si tak část místního trhu. Proto by se hotel Pod Zámkem měl zaměřit na odlišení, zavádění nových služeb, které by dokázaly pozvednout zájem turistů a tím i získat další segment trhu. Možnou alternativou je zvýšení úrovně a kvality současných služeb. Takovým příkladem je hotel Moravia – Lasákův mlýn, který v současné době podstupuje rekonstrukci a chce tak hostům nabídnout novější vzhled. Nebo hotel Slávia, který pozvedl kvalitu služeb v poslední době. Je zkrátka nezbytné neustále sledovat a mapovat trh a pružně reagovat na potenciální hrozby.

1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMŮ A CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Na základě provedené analýzy jsem se po dohodě s vedením hotelu rozhodla vybrat jako téma diplomové práce Návrhy na zlepšení nabídky hotelových služeb.

Hlavním důvodem je problém s nedostatečnou propagací, malým množstvím doprovodných služeb, zastaráním inventáře hotelu. Většina těchto faktorů je důvodem, proč hotel eviduje nižší hodnotu obsazenosti než jakou by si přál.

Cílem práce je v první řadě navrhnout takové kroky, které by vedly k optimalizaci procesů a celého fungování napříč firmou. Včetně vyššího obrátu, tržeb a větší spokojenosti nejen zákazníků, ale i majitelů a zaměstnanců. Cílem je dosáhnout větší prosperity v dlouhodobějším měřítku, což je běh na dlouhou trať.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V rámci této kapitoly budou blíže probrány služby, jejich vlastnosti, dělení služeb v cestovním ruchu, objasněn marketing hotelových služeb a v neposlední řadě zmíněn také význam spokojenosti zákazníků, jejich měření a utužování vztahu se zákazníky.

2.1 Služby

Pojem služba je v dnešní době poměrně frekventovaným a důležitým termínem. Není divu, že existuje řada různých definic, co se za tímto pojmem opravdu skrývá. P. Kotler uvádí: *„Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svou podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.“* (14)

Americká marketingová asociace uvádí: *„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může nebo nemusí vyžadovat užití hmotného statku. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“* (9)

Zkrátka služby nevedou k vlastnictví čehokoli, ale pouze přinášejí zákazníkům prospěch nebo uspokojení. Mají pro ekonomiku rozvinutých evropských států zásadní význam, což je také důvod, proč se zvýšil počet zaměstnanců ve službách. (5)

2.1.1 Vlastnosti služeb

Bez ohledu na typ služby se uvádějí následující společné rysy, vlastnosti:

Nehmotnost

Služby jsou nehmotné, před jejich koupí je nemůže zákazník vnímat smysly ani jinak zhodnotit. Neumožňují zákazníkovi, aby si je předem vyzkoušel. Nemůže se jich dotknout, ochutnat je, očichat apod. Z toho plyne, že podnik, který služby poskytuje, by měl zákazníka ubezpečit o jejich kvalitě. (10, 5)

Neoddělitelnost

Pro služby je typické překrývání produkce a spotřeby, tzn. nelze oddělit produkci služby a spotřebu. Osobní kontakt s konečným zákazníkem je tedy její výhodou.

Různorodost/proměnlivost

Není snadné službu provést úplně stejně při každé příležitosti její spotřeby. Služby nejsou standardní a jsou značně proměnlivé. Zákazník je ovlivněn řadou faktorů např. nálada, doba návštěvy, práce personálu apod.

Dočasnost

Služby jsou v čase pomíjivé, čili pokud nejsou prodány, zanikají a nelze je znovu obnovit. Není možné je uskladnit pro pozdější spotřebu. Příkladem je neobsazený hotelový pokoj, který představuje ztracený obchod a tím pádem i ztracený zisk. Nemožnost skladovat může být také zdrojem potíží ve chvíli, kdy se zaznamená u poptávky větší výkyv.

Neexistence vlastnictví

Koupí služby získá zákazník pouze přístup k nějaké činnosti nebo zařízení. Po dokončení obchodu však nic nového nevlastní. Prostřednictvím služeb se častěji produkuje uspokojení než nějaká hmotná věc. (5, 10)

Služba a její produktivita se obtížně měří a zvýšený objem služeb vždy neznamená vyšší produktivitu. (10)

2.1.2 Služby hotelu a jejich charakteristika

Služby v oblasti ubytování dosahují 2 extrémů. Na jedné straně je to vysoká úroveň osobních služeb, jejímž cílem je odlišit se od konkurentů a požadovat tak vyšší cenu. Na straně druhé jsou v některých zařízeních služby dost omezené nebo téměř žádné. Provoz těchto zařízení nevyžaduje větší množství pracovních sil ani není kladen zvýšený důraz na kvalifikovanost pracovních sil. To se samozřejmě odráží v nižších cenách. (5)

Služby v hotelnictví se vyznačují specifickými rysy, které významným způsobem ovlivňují rozhodovací proces zákazníka.

Jejich charakteristiku je možné shrnout v následujících bodech:

- **Kratší existence služeb** – na udělení dobrého či špatného dojmu je vymezeno podstatně méně času.
- **Větší vliv psychiky a emocí při nákupu** – zákazníci si utvářejí silné citové vazby ke speciálnímu zboží nebo značce. Rozhodují se racionálně (v případě více služeb) a emotivně (v případě statusu a třídy), nejčastěji pak kombinací obou způsobů.
- **Důležitější roli sehrávají vnější faktory/stránky služeb** – druh nábytku, koberce, design stěn, uniformy personálu, apod.
- **Větší důraz je kladen na úroveň a image** – musí být vyvinuté poměrně značné úsilí pro vyvolání pozitivních asociací (výstižný, úderný slogan).
- **Distribuční cesty jsou složitější a proměnlivější.** Distribuční systém tak, jak je znám, prakticky neexistuje. Zprostředkovatelé cestovního ruchu mají vliv jen na rozhodnutí zákazníka o nákupu.
- Hotely jsou více závislé na komplementárních firmách, vzájemně se doplňují a vytvářejí mezi sebou poměrně zásadní podnikatelská pouta.
- Je jednodušší kopírovat služby, které již existují. Většina z nich nemůže být totiž chráněna patentem.
- Zvýšenou pozornost je potřeba koncentrovat na propagaci mimo sezónu, protože právě v tomto období si klienti plánují svou dovolenou.

Hotelové služby jsou ovlivněny řadou faktorů:

- **Místo** – pokud jsou nabízeny hotelové služby v atraktivní lokalitě, je vyvolána zvýšená poptávka po této oblasti a s tím i roste zájem o nabídku služeb.
- **Sezónnost** – je dána podnebím, resp. lokalitou, ve které se zařízení nachází (lyžařská střediska, okolí vodních toků, přehrad, atd.)
- **Vnější vlivy** – oblast hotelnictví je závislá jak na přírodních, hospodářských, společenských jevech, tak i na celkovém politickém dění v zemi.
- **Osobní charakter služby** – hotelnictví slouží zejména k uspokojování nehmotných potřeb. Jedná se o službu lidí pro lidi a vytvoření dobrého dojmu na zákazníka má bezprostřední vliv na jeho spokojenost.

- **Neanonymita zákazníka** – je typická pro oblast poskytování hotelových služeb. (10, 4)

2.1.3 Dělení služeb cestovního ruchu

Hotelová zařízení současnosti nenabízejí pouze **základní služby**, tj. ubytování a stravování, ale nabízejí celou řadu **doplňkových služeb**. Jejich úkolem je zpříjemnit hostům pobyt ve vybraném ubytovacím zařízení. Je možné je dále rozčlenit na část placenou a neplacenou. Rozsah služeb je značně ovlivněn zaměřením na konkrétní cílovou skupinu.

Placené služby nejsou přímo zahrnuty do ceny ubytování a host je platí po jejich vyčerpání. Řadíme sem například praní a žehlení prádla, směnářské služby, zprostředkování telefonních hovorů, zajišťování vstupenek či obstarávání jízenek, půjčování sportovních potřeb, hlídání dětí, průvodcovské služby a mnohé další.

Neplacené služby jsou během pobytu poskytovány zcela zdarma. Patří sem vyřizování vzkazů, podávání informací, buzení hostů, balení a vybalování zavazadel pokojskou, půjčování tisku, čištění obuvi a jiné. (10)

2.1.4 Klasifikace ubytovacích zařízení

Na trhu ubytovacích služeb se nachází široké spektrum kategorií – od hotelů, přes penziony, koleje, ubytovny až k různým motelům či bungalovům.

V diplomové práci budu koncentrovat pozornost na hotely, které bývají definovány jako místo, kde se za úplaty poskytuje ubytování a další doprovodné služby. Minimální kapacita je obvykle stanovena na 10 pokojů, s tím že počet pokojů může v jednotlivých oblastech kolísat v závislosti na národní normě či historické zvyklosti. (15)

V České republice je uplatňována jednotná klasifikace. Klasifikační třídy jsou využívány i globálně a v zemích Hotelstars Union a Švédska platí jednotně. Klasifikační známky jsou udělovány na pětileté období. (24)

Výhoda těchto kategorií spočívá v jasné představě hosta, co zde dostane, současně tak i hotel si je vědom jakou úroveň služeb a výrobků má poskytovat.

Zastřešujícími organizacemi v této oblasti a certifikáty udělující jsou profesní svazy – Asociace hotelů a restaurací České republiky (AHR ČR) a Sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách (UNIHOST). Na Evropské úrovni jsou doplněny ještě organizací HOTREC (Hotels, Restaurants & Cafés in Europe).

Pokud některý hotel splňuje více než povinná kritéria a také minimální počet nepovinných kritérií, může získat navíc ještě označení „Superior“. Nejčastěji se setkáme s označením klasifikace pomocí hvězdiček, ale možné jsou také klíče, klobouky či letadélka. Hotely se člení do 5 tříd: * Tourist, ** Economy, *** Standard, **** First Class, ***** Luxury. Pro začlenění do příslušné třídy jsou zpracovány manuály obsahující postupy a standardy vybavenosti jednotlivých zařízení. (15, 10)

Co znamenají hotelové hvězdičky:

* Sprcha a wc na pokoji, každodenní úklid pokoje, barevná tv na pokoji, mýdlo u umyvadla, osuška, služby recepce, veřejně přístupný telefon pro hosty, uložení cenností, rozšířená snídaňová nabídka, nabídka nápojů v hotelu.

** Světlo na čtení vedle lůžka, přístup na internet na pokoji nebo ve veřejných prostorách, nabídka hygienických prostředků, snídaně formou bufetu, platba platební kartou.

*** Nabídka nápojů na pokoji, telefon na každém pokoji, k dispozici vysoušeč vlasů a kosmetické ubrousky, umístěné zrcadlo na výšku postavy a prostor pro uložení zavazadel, na vyžádání polštář a přikrývka navíc, šitíčko, pomůcky na čištění obuvi, služby prádelny a žehlení, přehledný systém vyřizování stížností, sedací souprava v prostoru recepce, na vyžádání pomoc se zavazadly, recepce je otevřená alespoň 14 hodin, telefonicky dostupná 24 hodin denně, personál hovořící dvěma jazyky.

**** Čalouněné křeslo/pohovka se stolkem, župan, pantofle na požádání, kosmetické produkty, minibar nebo nápoje 16 hodin denně prostřednictvím hotelové služby room service, snídaňový bufet nebo snídaňový jídelní lístek prostřednictvím room service, hotelová hala s místy k sezení včetně nápojového servisu a baru, recepce otevřená 16 hodin denně, telefonicky dostupná 24 hodin denně.

***** Internet – PC v pokoji na požádání, trezor v pokoji, produkty osobní péče v lahvičkách, služba čištění obuvi, žehlení do 1 hodiny, recepce otevřená 24 hodin, vícejazyčný personál, parkování zajištěné obsluhou, osobní uvítání každého hosta, minibar a nabídka pokrmů a nápojů v rámci room service 24 hodin denně, prostorná hala s recepcí a nápojovým servisem, poslíček, kontroly mystery guest. (30)

2.2 Marketing hotelových služeb

M. Morrison vymezil ve své knize marketing cestovního ruchu jako „plynulý proces plánování, zkoumání, naplňování, kontroly a vyhodnocování činností potřebných k zajištění jak zákaznických potřeb a požadavků, tak cílů organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činnostmi dalších komplementárních organizací“. (16)

L. Wagner, generální manažer hotelu Regal vnímá hotel následně: „Hotel je jako divadlo. Generální manažer vystoupí na jeviště každé ráno, hned jak přijede do hotelu, a zůstává na něm, dokud neodejde večer domů. Všichni zaměstnanci hotelu, ale především ti, kteří jsou v přímém kontaktu s hostem, jsou herci – musí, tak jako na divadle, být kreativní a profesionální a být pyšní na to, co vytvářejí. Generální ředitel musí skrýt své skutečné city, když vystoupí na jeviště, aby zahrál svůj part. Jak divadlo, tak i hotel mají kouzelnou atmosféru, jež si musíte uvědomit i nutnost vydělávat peníze. Je to jako s hraním – když to jednou člověk vyzkouší, nemůže odejít. Hotel – to je láska na celý život.“

Úspěch hotelu závisí na volbě správné strategie, jak zajistit požadavky hostů k jejich naprosté spokojenosti a to vše se ziskem. (12)

Pomocí marketingu jsou manažeři schopni zhodnotit své zdroje a schopnosti, jak učinit hosta spokojeným. Bez povšimnutí by neměla zůstat ani otázka konkurence, kolik hotelů je v blízkosti a jaká je úroveň jejich služeb a jaká je cena za tyto služby.

Marketing umožňuje zachytit změny na trhu, změny v požadavcích zákazníků a v neposlední řadě i změnu okruhu zákazníků – rodiny s dětmi, podnikatelé, zahraniční turisté.

Důležitou roli pro marketing je poloha hotelu. Podle ní můžeme předpokládat, jaká skupina zákazníků nás bude nejčastěji navštěvovat. Například hotel na horách budou navštěvovat lidé sportovně založení, hotel ve městě turisté nebo účastníci školení a kongresů. (5)

2.2.1 Trh ubytovacích služeb

Charakter trhu se neustále mění, proto je potřeba tyto změny včas podchytit, aby byl hotel konkurenceschopný jak v poskytování služeb, tak i v cenové politice.

Různé tržní segmenty mají různé potřeby, což určuje typy zařízení, které je jim třeba nabídnout. Například lidé na obchodních cestách potřebují jednolůžkové pokoje, v poslední době stále častěji vybavené psacími stoly, faxy a možnosti použití počítačů. Naproti tomu rodiny vyhledávají prostorné pokoje s dvěma dvojlůžky s nabídkou dětského jídelníčku a s možností péče o kojence. (7)

Pokud má být hotel úspěšný, musí mít celoroční obsazenost. Majitel hotelu na horách nemusí mít obavu z nízké obsazenosti. V létě ho navštíví pěší turisté, v zimě lyžaři. U městských hotelů je potřeba vhodnou reklamou zařízení zviditelnit. Tady obzvláště platí, že spokojený zákazník je nejlepší reklama.

Velkým přínosem pro hotel je vlastní restaurace. Tržby z ní jsou důležitým podílem hospodaření celého zařízení. (5)

2.2.2 Marketingová koncepce hotelu

Základním předpokladem úspěšnosti hotelu na trhu cestovního ruchu je zpracování, akceptace a následná aplikace reálné marketingové koncepce. Ke splnění stanovených marketingových cílů se musí provést analýza. Analýzu jako takovou bychom mohli charakterizovat jako předpoklad úspěšné marketingové strategie hotelu.

Je nutné zhodnotit všechny faktory, které mohou ovlivnit úspěšný chod hotelu. Jedná se o specifické přednosti na trhu cestovního ruchu, vnější prostředí, konkurenční hotely, potřeby a požadavky hostů. Tyto informace je možné získat prostřednictvím marketingového výzkumu.

Po vyhodnocení získaných informací vypracuje management marketingový plán, ve kterém určí pořadí zdokonalování chodu hotelu. Tento plán je závazný pro všechny zaměstnance hotelu a je v něm určen způsob kontroly plnění stanovené strategie. (12, 5)

2.2.3 Marketingový mix hotelových služeb

Marketingový mix je soubor kontrolovatelných proměnných, které firma využívá k tomu, aby její produkce byla co nejbližší požadavkům a přáním konečného zákazníka. Její vhodná kombinace umožňuje firmě a organizaci dosáhnout svých cílů. Marketingový mix vytváří základ pro rozmístění finančních prostředků a lidských zdrojů, pomáhá při vymezení zodpovědnosti, umožňuje analyzovat možnosti a usnadňuje komunikaci. Jednotlivé prvky musejí být vyvážené a v souladu se zdroji, které má firma k dispozici. (9, 3)

Marketingový mix tvoří několik prvků, které jsou vzájemně propojeny. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, v literatuře známé jako „čtyři P“: Product – produkt; price – cena; place – místo, distribuce; promotion – propagace. (3)

Tvorba marketingového mixu není jednoduchou záležitostí. Mimo vzájemné působení jednotlivých komponentů marketingového mixu, je nutné analyzovat vlivy samotného trhu. (9, 3)

V oblasti služeb cestovního ruchu je marketingový mix rozšířen o další prvky, a to: People – lidé; packaging – balíčky služeb; programming – tvorba programů; partnership – spolupráce, partnerství; processes – procesy; physical evidence – fyzické charakteristiky; public opinion – veřejné mínění a případně další „P“. (9)

Produkt (Product)

Je jádrem veškerého marketingu cestovního ruchu, a služeb pro využití volného času, ubytovacích, stravovacích, dopravních a dalších služeb. Má proměnlivý obsah hmotných a nehmotných prvků. (7, 9)

Cena (Price)

Cena je hodnota, jíž se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Pro hotel je to odměna, jejíž výše musí pokrýt alespoň minimální náklady vynaložené na poskytnutí, mimo to by měla zahrnovat i odpovídající zisk. (5, 9)

Cena by měla splňovat strategická kritéria firmy a současně i očekávání trhu, při čemž poptávka vytváří cenový strop, který může firma požadovat za svůj produkt. Cena je také jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří firmě příjmy. Všechny ostatní složky naopak znamenají pro firmu výdaje, náklady. (3)

K dosažení naplnění marketingových cílů slouží také dočasné snížení cen – slevy, které jsou poskytovány z různých důvodů:

- Mimosezónní slevy
- Slevy pro stálé zákazníky
- Slevy na hromadné akce (např. veletrhy, konference) (5)

Distribuce (Place)

Volba distribuční cesty je pro hotel stěžejní. Říká, jakým způsobem bude hotel potenciálním hostům prezentován. Je možné využít buďto přímé nebo nepřímé distribuční cesty. Přímá distribuce znamená, že hotel nevyužívá k prodeji produktu zprostředkovatelů a jednotlivé složky produktu prodává přímo, například v recepci hotelu, restauraci a na webových stránkách hotelu apod. (1, 12)

V případě nepřímé distribuce probíhá prodej prostřednictvím katalogů, na základě nabídky v televizi nebo v rozhlasu, telemarketingu nebo prostřednictvím rezervačních portálů. (12)

Velmi důležité je také vhodně zvolit umístění hotelu, výběr personálu. Zákazník je tím, kdo rozhoduje o bytí a nebytí jakéhokoliv ubytovacího zařízení. (9)

Propagace (Promotion)

Ani sebelépe připravená nabídka nemusí sama o sobě oslovit zákazníka, proto se používají různé druhy propagace, z nichž hlavní jsou čtyři následující nástroje:

- **Podpora prodeje**

Je velmi důležité dosáhnout dobrého kontaktu mezi hotelem a hostem, aby se host rád vracel, případně doporučil hotel známým a kolegům. Stimulační prostředky pro získání dobrého vztahu jsou např. věrnostní programy a různé kupóny, případně nabídnutí placené služby gratis jako bonus. (12)

- **Reklama**

Reklama může být v hotelu velmi efektivní, protože obsáhne velký počet existujících i potenciálních hostů při relativně nízkých nákladech. Jde o nepřímou komunikaci s existujícími i potencionálními hosty. Úkolem je popsat hotel způsobem, který bude zaměřen na cílový segment. Pro ztotožnění musí být komunikační oznámení napsáno nebo namluveno řečí zákazníka. Pro přenos reklamního sdělení se používají média jako je rozhlas, noviny, časopisy, televize, internet, ubrousky, propisky, atd. (12, 1)

- **Public relations**

Jde o zvláštní druh reklamy působící dlouhodobě na veřejné mínění. Buduje a udržuje důvěru ve vztahu k veřejnosti. Cílem je vytvoření dobrého jména hotelu, které je velmi efektivním prostředkem k vytvoření ekonomické výhody podniku. Prostřednictvím této reklamy hotel poskytuje informace, případně pořádá aktivity, jejichž organizování a finanční podporování veřejnost osloví, zaujme a bude náležitě oceněno. Příkladem mohou být rozhovory, firemní časopisy, webové stránky, apod. (3, 12, 5)

- **Interní reklama**

Jedná se o propagaci firmy přímo v místě jejího podnikání formou nejrozličnějších reklamních materiálů, např. různé reklamní poutače, výkladní skříně, prospekty, jídelní a nápojové lístky, apod. (7, 12)

Spolupráce (Partnership)

Spolupráce více společností v oboru sehrává velký význam, neboť hotelu díky spolupráci pomáhá snižovat náklady a tím urychlit návratnost investic. (9)

Lidé (People)

Lidé, kteří provozují nebo poskytují služby, jsou rozhodujícím faktorem v oblasti cestovního ruchu. Jde o vzájemnou konfrontaci těch, kteří službu nabízejí a poskytují a

těch, kteří tyto služby využívají. Každý manažer hotelu si pokládá základní otázku týkající se výběru zaměstnanců a jejich motivací. Do úvahy musí vzít příslušnou kvalifikaci, komunikační dovednosti, chuť pracovat, odolnost vůči stresu. Výběrem proces nekončí, manager se musí o zaměstnance starat, protože jediné tak dosáhne úspěchu. (1, 13, 5)

Nabídka balíku služeb (Packaging)

Termín balíček se používá pro kombinaci dvou nebo více služeb, které si zákazník objedná. Základem balíčků v cestovním ruchu při vícedenním pobytu bývá ubytování, ke kterému se připojují služby v podobě vstupů do historických památek, cestovné do hotelu, apod. Zákazník za něj platí jednu souhrnnou cenu, která musí odpovídat jeho požadavkům. Výhoda při sestavování balíčků služeb spočívá jak na straně zákazníka, tak i hotelu. Zákazníkovi tato možnost přináší pohodlí, naplánování výdajů na pobyt, úsporu nákladů a garanci kvality. Provozovatel hotelu má díky tomu možnost oslovit nový segment zákazníků, zvýšit obsazenost mimo sezónu, předvídat budoucí prodeje, využít společenských akcí pořádaných v okolí hotelu a další. (1, 9)

Programová aplikace služeb (Programming)

Na balíčky navazuje obsahová specifikace programů, která má v marketingu cestovního ruchu důležité postavení. Spojuje dohromady nezávislé organizace pohostinství, cestovního ruchu i jiné subjekty, které zákazníci rádi navštěvují. Podporuje zájem o služby v době mimo sezónu a spolupracujícím firmám přináší zisky.

Balíčky i programy jsou mezi klienty oblíbené. (9)

2.2.4 Swot analýza

Strategické plánování vždy začíná objektivní analýzou současné situace podniku. Existuje řada metod, kterými lze analýzu provést. Tou nejznámější je patrně SWOT analýza. Své uplatnění najde při posuzování organizace jako celku.

Vychází z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a jejím vyústěním jsou následující body: Silné stránky, slabé stránky a identifikace příležitostí a hrozeb. (5)

Silné stránky (Strengths)

Představují výhodu hotelu oproti konkurenci na trhu. Může se jednat o dobrou image, bohatost nabídky, dobrou dopravní dostupnost, přírodní prostředí, dlouhou historii, odbornost zaměstnanců hotelu, ale i o vzornou péči o hosta. Analýza a následné využití silných stránek je předpokladem úspěšnosti nabídky hotelu na trhu cestovního ruchu. (12)

Slabé stránky (Weaknesses)

Jedná se o konkurenční nevýhodu uvnitř firmy, kterou je zapotřebí co nejdříve specifikovat a snížit tak její vliv na minimum, případně jej úplně odstranit. Může jít o cenu produktu, nedostatek zdrojů nebo neodpovídající manažerské schopnosti.

Příležitosti (Opportunities)

Jsou vnímány jako příznivá situace ve firemním okolí. Příležitosti mohou být použity jako vstupní brána k vyšším prodejům a výnosům. Jako příklad je možné uvést snížení daňového zatížení, růst firemního potenciálu, apod.

Hrozby (Threats)

Působí negativně. Při jejich podcenění snižují schopnost podniku udržet své tržní postavení. Typickým příkladem jsou změny v legislativě, příchod nové konkurence. (12)

2.2.5 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

V sektorech cestovního ruchu, služeb pro využití volného času a ubytovacích a stravovacích služeb je konkurence obzvláště silná. Konkurence vzniká všude, kde dvě nebo více organizací prodávají podobný produkt společnému cílovému trhu. Konkurence existuje jak mezi stejnými druhy ubytování, tak i mezi odlišnými druhy (hotel vs. vila).

Hotel si vytváří konkurenční výhody za pomoci následujících prostředků: cena, zacílená nabídka pro konkrétní typ zákazníků, vybavenost pokojů, sportovní vybavení v rámci budovy hotelu

Mezi strategie konkurenčních výhod patří:

- Racionalizace snižování nákladů.
- Inovace produktu,
- odlišení produktu,
- cenová politika,
- účinnější techniky propagace,
- soustředění na trh,
- zlepšení distribučních systémů,
- rozvíjení věrnosti dané značce,
- fúze, akvizice, franšízy a strategické aliance,
- diverzifikace a rozšíření pole působnosti do jiných oblastí k podpoře hlavních činností,
- nabídka etických hodnot firmy potencionálním zákazníkům jako součást produktu.

Předpokladem úspěchu hotelu je nespoléhat se na jedinou z těchto metod, naopak je vhodné metody kombinovat. (7, 5, 11)

2.2.6 Kvalita služeb

Kvalita služeb cestovního ruchu je vymezena jako souhrn jejich užitných vlastností, tj. znaků, které jim dávají schopnost uspokojovat potřeby a naplňovat očekávání účastníků. Z vymezení kvality plyne, že:

- Nesmí dojít k žádným negativům pro zákazníka a vše, co bylo slíbeno, musí být splněno
- Dosažení určité kvality nesouvisí s dalšími výdaji. Správně stanovená výše ceny nemůže kalkulovat s jejím dalším bezdůvodným růstem
- Přestože je vysoká úroveň služeb vítána, služby v dané ceně nemohou příliš převyšovat zákaznicko očekávání
- Kvality může dosáhnout každý podnikatelský subjekt cestovního ruchu

- Kvality cestovního ruchu nelze dosáhnout odděleně od lidského a přírodního prostředí
- Kvalita v cestovním ruchu je důvodem k opakovaným návštěvám a zajišťuje udržitelnost produktů cestovního ruchu. (18)

Kvalita v cestovním ruchu v podstatě představuje kvalitu života turistů v průběhu jejich dočasného pobytu. (8)

2.3 Spokojenost zákazníků a zjišťování jejich potřeb

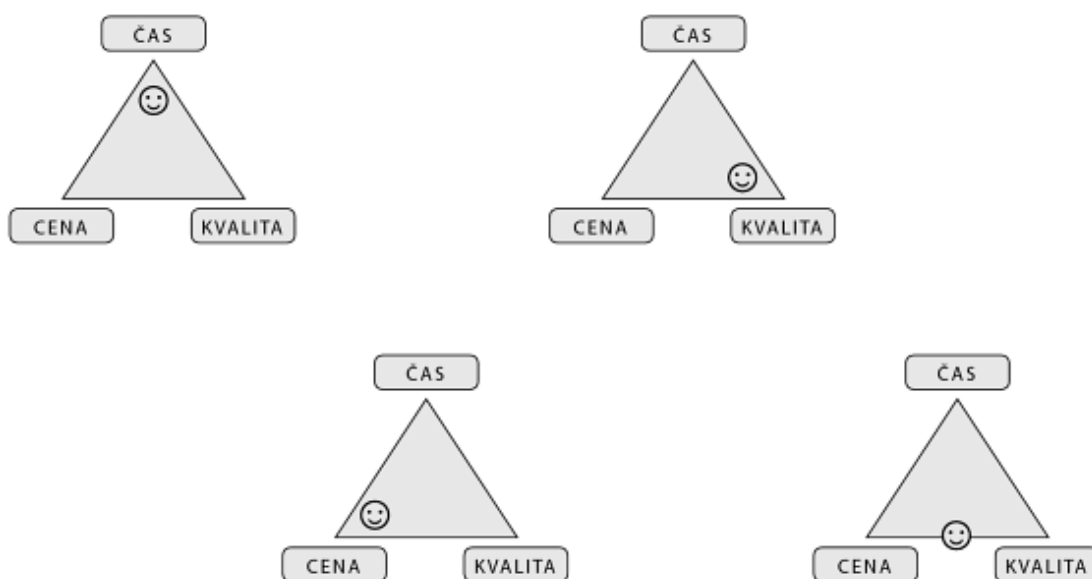
Aby podnik dosáhl spokojenosti zákazníků, je nejprve zapotřebí vyjasnit si, kdo je náš zákazník. Po zacílení na zákazníka je nutné zjistit jeho potřeby a teprve poté „ušít“ nabídku na míru.

Je tedy naším cílovým zákazníkem samotný klient nebo se jedná o skupinu individuálních klientů cestujících za obchodem či turistikou? Podstatným faktem je, že tito klienti platí za své služby sami a jelikož nejsou součástí organizované skupiny, je možné je s nabídkou snáze oslovit, protože se rozhodují samostatně na základě jejich individuálních potřeb. Při rozhodování zákazníka hraje roli zejména jeho osobnost, vzdělání, zkušenosti, potřeby a účel nákupu a také osobní preference.

Pro zjišťování typu zákazníka, jeho požadavků a priorit nám může napomoci následující obrázek 1 se schématem pro nákupní chování hosta.

Toto schéma zjednodušuje identifikaci jednotlivých motivačních faktorů, které převažují u každého zákazníka, mimo to zde hrají roli i další psychologické a sociologické proměnné. Ne vždy je chování jasně vyhraněné, ale obecně se dá shrnout do 3 kritérií – kvalita, čas a cena. (15)

Obrázek 1 Jak se zákazník rozhoduje o nákupu

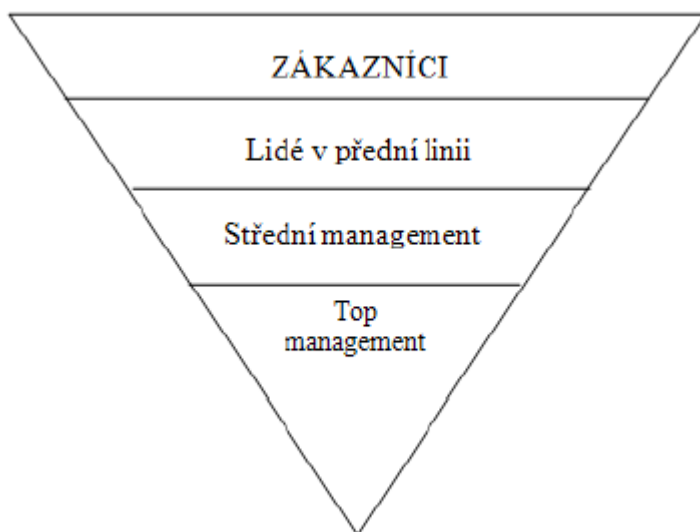


Zdroj: (15)

Společnosti v dnešní době čelí vysoké míře konkurence, proto je zapotřebí neustále sledovat spokojenost zákazníků. (14)

Zkušení marketéři a manažeři upouští od tradičního systému organizace – tedy takového, kdy v čele stojí top management, uprostřed střední management, poté zaměstnanci v 1. linii a na samotném dnu zákazníci – považují ho totiž za přežitek. Naopak organizační strukturu obrací vzhůru nohama, protože věří, že jedinou hodnotou, kterou vytvoří, je hodnota od zákazníků (současných, ale i těch budoucích). Nejdůležitější jsou zákazníci, dále lidé v 1. linii, kteří se zákazníky jednají, obsluhují je a uspokojují jejich potřeby. Teprve potom následuje střední management, který poskytuje podporu lidem v 1. linii, a na samotném spodku pyramidy je vrcholový management, který má na starost hlavně vyhledávání dobrých manažerů středního managementu.

Obrázek 2 Schéma moderní zákaznický orientované organizace



Zdroj: (14)

2.3.1 Spokojený zákazník

V současnosti je zákazník klíčovým partnerem veškerých podnikatelských aktivit. Firmy jsou „řízeny“ požadavky a přáními zákazníků a jejich pozornost je maximálně koncentrována na uspokojení těchto požadavků.

Podniky by se měly zaměřit na posilování a udržování spokojenosti, zejména z následujících důvodů:

- spokojený zákazník zůstane podniku i nadále věrný a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz než získat nového,
- spokojený zákazník je ochotný zaplatit za kvalitu výrobků či služeb vyšší cenu,
- díky loajalitě, kterou firmě zákazník projevuje, firma snáze překonává nepředvídatelné problémy. V době krize ji snáze pochopí a bude se chovat ohleduplně,
- spokojený zákazník šíří dobrou zkušenost mezi další potenciální zákazníky, což je velmi účinná a hlavně neplacená forma ústního podání v osobní komunikaci,
- spokojený zákazník je ochoten nakoupit i další produkty či vyzkoušet další služby z nabídky,

- tento zákazník je díky otevřenosti ochotný podělit se o své zkušenosti a dojmy nabitě v průběhu užívání produktu a také i s možnou konkurenční nabídkou. Podnik získává na základě těchto informací podněty k novým zlepšením a inovacím.
- spokojenost zákazníka zpětně vyvolává u zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu. (3)

Pokud se podniku podaří spojit loajální a nadšené zákazníky do jedné komunity, může tato komunita posunout podnik hodně vysoko. (31)

2.3.2 Nespokojený zákazník

Uvádí se, že stížností nespokojených zákazníků je opravdu málo, spíše se objevují vzácně. Jsou to pouhá 4 %. Podnik by měl právě těmto stížnostem věnovat náležitou pozornost. Velká většina zbylých nespokojených zákazníků přejde dříve nebo později ke konkurenci. Nejčastější příčinou ztráty zákazníků bývá špatná zkušenost s naším produktem (14 %) nebo zejména nespokojenost s naším přístupem či přístupem našich zaměstnanců.

Právě tito nespokojení zákazníci se podělí o své negativní zkušenosti s potenciálními zákazníky (obvykle s dalšími 10 až 20 lidmi).

Naopak pokud vyřešíme jejich stížnost v jejich prospěch a ještě bez zbytečných průtahů, nejen že o ně nepřijdeme, ale ještě se o tomto přístupu podělí s dalšími 5 lidmi. (3, 4)

Za zmínku určitě stojí nejčastější důvody, které ve svých recenzích ubytování klienti uvádějí. Jde o televizi, cigaretový kouř, personál na recepci nebo v restauraci, hluk, celkovou špínu nejenom v koupelně a posledním negativním bodem je jídlo. (34)

2.3.3 Zjišťování spokojenosti

Zjišťování spokojenosti je pro hotel jeden z nejefektivnějších způsobů jak si zajistit zpětnou vazbu. Bez ní by bylo poměrně obtížné odstraňovat vlastnosti nabízených produktů, se kterými nejsou hosté plně spokojeni. To stejné platí i u možnosti vyvíjet nové produkty ke spokojenosti zákazníků. Moudré společnosti spokojenost zákazníků

pravidelně měří a zjišťují tak faktory, které spokojenost jejich zákazníků ovlivňují. Ve výzkumech spokojenosti je důležité, aby si manažeři pokládali správné otázky, z nichž je jedna z nejdůležitějších, zda by zákazník doporučil námi nabízený produkt svým přátelům a známým. Spokojenost zákazníka je pro firmu cílem i marketingovým nástrojem. (13, 17)

Periodické výzkumy zjišťují spokojenost zákazníka přímo. Jedná se o různé jednoduché dotazníky a ankety. V dotazníku by měl být uveden kromě vlastních otázek účel, pro jaký má být vyplněn a poděkování za vyplnění.

Údaje zjišťující spokojenost hostů získává hotel z primárních a sekundárních zdrojů. Primární se získávají např. pomocí využití kamer nebo pozorováním školených zaměstnanců za účelem zjištění spokojenosti hostů, dále z informačních zdrojů referenčních domácností apod.

Sekundární informační zdroje pochází především z ročních zpráv a využití ubytovací kapacity, z registračních karet hostů, informací v tisku apod. (12)

Existuje řada dalších metod, kterými zkoumáme, jak si zákazníka získat a udržet. Zjišťujeme hlavně:

- Jaké jsou reálné ale i skryté potřeby zákazníků?
- Hlavní příčiny nespokojenosti

V rámci procesu zlepšování je to snaha o podávání relevantních informací, jednoduchost, objektivnost, snadná a rychlá opakovatelnost.

Výstupem jsou měřitelná data, která vedou k vyhodnocování a zpracování trendů.

Pokud firma pravidelně monitoruje péči o své zákazníky, může jí to přinést zajímavé výsledky, se kterými je ovšem nutné pracovat. Jinak jsou to vyhozené peníze. S rostoucí péčí o zákazníka, dochází ke zvyšování jeho spokojenosti, ale také se zvyšují i náklady.

Pro celkovou spokojenost hosta je nesmírně důležitý první dojem, který si host utvoří už v prostorách recepcce. Je nutné si uvědomit, že právě recepční je tvář společnosti. Šanci udělat první dojem máme jen jednu, nikdy už znovu tuto šanci nedostaneme. Je proto zapotřebí zaměstnávat zde kvalitní a kompetentní personál. Klíčový je vzhled, úsměv a

způsob projevu. Dobrý recepční se pozná podle svého individuálního přístupu k hostovi, tak aby vytvořil pocit jedinečnosti, pohostinnosti a celkového nadšení z toho, že host přijel. Kromě toho je důležité, aby se dokázal vžít do jeho pocitů. Základem je nastavit dojem, že bude o něj náležitě postaráno, vyvolat tak pozitivní nastavení pro celý pobyt, stát se jeho průvodcem a společníkem, na kterého se nebojí host obrátit. Stejně tak je podstatný i závěrečný dojem. (20, 6)

Pokud je obsluha recepce zamračená a nevraživá, klient bude pochybovat, zda je na daném místě vůbec vítaný. Na druhou stranu, pokud personál např. v případě fronty na check-in čekajícím hostům nabídne, aby se na chvíli posadili a vyčkali než „odbaví“ ostatní, působí to na hosta mnohem profesionálnějším a pozitivnějším dojmem, než když pouze stojí ve frontě a čeká. Klient vidí, že personál se o něj zajímá a má snahu mu čekání alespoň trochu ulehčit. (34)

Vzhled a upravenost

Pracovník musí dbát o svou čistotu, upravený vzhled, musí být řádně ostříhán. Je vždy oholen, má upravené nehty a používá deodorant. U žen se klade důraz na decentní nalíčení. Oděv musí plnit požadavky společenské povahy a je-li to vyžadováno, užívá se pracovní uniforma. Vhodným doplňkem je i název a logo ubytovacího zařízení. Každý pracovník se musí o uniformu náležitě starat, aby byla čistá, vyžehlená. Většinou bývá zakázáno používání různých ozdob.

- **Úsměv**

Velikou úlohu sehrává pozitivní nálada, úsměv a udržování stálého vizuálního kontaktu. Potřebné je také naslouchání, plná pozornost k hostovi a nevykonávání žádných dalších činností v průběhu rozhovoru.

- **Komunikace**

Svou úlohu zde sehrává pozdrav, srozumitelnost předávaných informací, hlasitost, intonace hlasu, rychlost a plynulost řeči. (10)

2.3.4 Loajální zákazník a jak si ho udržet

Nejprve je dobré uvědomit si, co vlastně znamená pojem loajální zákazník. Jde o osobu, která je věrná značce. Věrný zákazník je vůbec to nejcennější aktivum, které firma může mít. (31)

„Loajalita zákazníka je postavena na trvalém pozitivním a plnohodnotném zážitku zprostředkovaném vaší značkou, která vždy splňuje zákaznickovy představy. Loajalita jde ruku v ruce s uspokojováním potřeb a přání zákazníka. Jedná se o emocionální spojení zákazníka a značky, kterou zákazník miluje a bude se k ní vždy šťastně vracet,“ říká zakladatelka a generální ředitelka společnosti Motivated, Inc. Donna Peeples. (36)

Proč je nutné zaměřit se na loajalitu zákazníků? Loajální zákazníci jsou pro firmu levnější, není potřeba vynakládat prostředky na reklamu. A navíc přinášejí firmě trvalé příjmy díky pravidelným návštěvám. Loajální zákazníci nakupují častěji. Jsou méně citliví na změny cen, jejich platební morálka je poměrně dobrá a potřeba měnit dodavatele je nízká. (32, 6)

Právě z těchto důvodů je důležitá zákaznická loajalita. Pro plnou spokojenost a opětovné kontakty mezi hostem a hotelem je nutné budovat a udržovat věrný a pevný vztah se zaměstnanci. Mezi těmito skupinami existuje přímá úměra. Jsou to totiž zaměstnanci, kteří mají přímý vliv na hosty. Vedení hotelu by se o zaměstnance mělo starat stejně jako o hosty hotelu. Je nutné vytvořit vhodné prostředí, budovat firemní kulturu, brát v potaz potřeby pracovníků a citlivě na ně reagovat. Firemní kultura by měla být nastavena tak, aby vybízela k účasti a inspirovala zaměstnance k vyniknutí ve svých rolích. Taková spolupráce potom dává základy a spoluutváří jasný koncept a atmosféru na pracovišti. Proto je nezbytné pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců. (36, 1)

Velmi podstatným krokem k získání a udržení zákaznické loajality je myšlenka: Nahradit lhostejnost zásadami. Konkrétně jde o uctivost, respekt, zdvořilost a vlídnost, které musí tvořit firemní kulturu. Velmi významným se proto stává pravidlo: „se svými zákazníky jednejte stejně, jako jednáte se svými zaměstnanci.“ (6)

Vytváření pevných vazeb se zákazníky

- **Poskytování finančních výhod**

Hlavním významem je poskytování odměn těm zákazníkům, kteří nakupují často a ve větším objemu. Základem je věrnostní marketing, který vychází ze skutečnosti, že 20 % zákazníků společnosti vytváří až 80 % jejích obchodů. Klasickými nástroji jsou různé věrnostní systémy v podobě bodů, premií nebo rabatů. Pomáhají získat dlouhodobou věrnost zákazníků. Pokud bude společnost tvůrcem programu dříve než konkurence, získává nejvíce výhod. Mohou být také psychologickým podnětem a dodávat zákazníkům pocit výjimečnosti a elity, který na ně zkrátka platí.

- **Poskytování společenských výhod**

Zaměstnanci upevňují vazby se zákazníky zejména tím, že k nim přistupují více osobněji. Čili z anonymního hosta se stává host se jménem.

- **Poskytování strukturálních vazeb**

Jde o vytvoření dlouhodobých vazeb a kontaktů za pomoci předplatného nebo smluv o dodávce. Zákazníci, kteří nakupují ve větších objemech, dostávají z pravidla nižší ceny. Díky tomu se může služba proměnit v dlouhodobou. (14, 32)

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Hotel Pod Zámkem je menší tříhvězdičkový hotel nacházející se 42 km severně od Brna v městě Boskovice a 44 km od Olomouce. Je umístěn v oblasti Dražanské vrchoviny, která je tvořena rozličnými typy krajin. Na jihozápadě se rozprostírá CHKO Moravský kras s nádhernými a hlubokými údolími, množstvím vápencových skal a jeskyněmi. Nejzajímavější jsou určitě Punkevní jeskyně, které jsou unikátní díky své vodní plavbě po podzemní říčce Punkvě a také díky pohledu na propast Macocha. Východ a západ se vyznačuje členitými svahy a údolími. Lákadlem jsou i památkové objekty a nabízející se výlety po okolí. Turisté mohou navštívit v okolí zámky v Rájci-Jestřebí, Lysicích, Letovicích či bývalý větrný mlýn v Němčicích.

Samotné Boskovice jsou kulturním a společenským centrem regionu. Dominantou města je empírový zámek z 19. století. Nad městem se tyčí zřícenina hradu Boskovice, který je kulturní památkou ČR. Za zhlédnutí stojí také židovská čtvrť v čele s židovskou synagogou a židovským hřbitovem. V samotném centru vybízí k návštěvě radnice s věží, ze které je nádherný výhled do okolí, a taktéž gotický kostel sv. Jana ze 14. století. Ke sportovnímu vyžití je určen areál Červená zahrada, kde se nachází tenisové kurty, koupaliště s tobogánem a beach volejbalové hřiště. 11 měsíců v roce jsou v provozu městské lázně s plaveckou, relaxační částí a tobogánem. Oblíbenou atrakcí je i westernové městečko s autentickým prostředím Divokého západu.

Kromě přírodních skvostů a kulturních památek přitahují Boskovice pozornost množstvím turistických tras a cyklostezek, které jsou v zimním období značně navštěvovány běžkaři. Stejně tak je možné zalyžovat si i ve 20 km vzdáleném skiareálu Hodonín u Kunštátu nebo v Olešnici. Pro příznivce golfu je 10 km od Boskovic golfové hřiště Sokrates. Zkrátka tento region stojí za pozornost a je ideální pro aktivní dovolenou i relaxaci. Díky všem výše uvedeným faktům si zde na své přijde široká škála cestujících různých věkových kategorií a různého zaměření. Zvýšený pohyb osob je také z důvodu konání různých kulturně sportovních akcí např. festival pro židovskou čtvrť, boskovické běhy a jiné.

3.1 Hotel a jeho struktura

Hotel vlastní a provozuje společnost MP Holding a.s. sídlící na Hradní 6 v Boskovicích. Dříve jej vlastnil MP Holding, spol. s.r.o., který na základě usnesení valné hromady ze dne 30. 9. 2009 odhlasoval změnu právní formy. Provozovna je umístěna přímo pod zámkem na adrese Hradní 4.

Předmět podnikání:

- hostinská činnost,
- ubytovací služby,
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zábavních zařízení,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- zemědělská výroba.

Společnost MP Holding a.s. je rozdělena na 3 střediska – zámek, hrad a hotel Pod Zámkem. Statutárním ředitelem je pan Dominik Božek, který ji řídí a navenek vystupuje jako jednatel. Vedení jednotlivých středisek je dále rozděleno mezi kompetentní osoby. V rámci holdingu působí také ekonomka, která má na starost zpracování celého účetnictví firmy. Stejně tak je zde zaměstnána i firemní právnička. Počtem 30 zaměstnanců se společnost řadí mezi střední podniky, z toho 20 jich zaměstnává středisko hotelu. (39)

Poloha hotelu Pod Zámkem v rámci této obce je velice strategická. Leží totiž 400 metrů od historického centra města a pouhých 100 metrů od boskovického zámku. Ačkoliv se to nemusí nejprve zdát, hotel nabízí klidný pobyt s výhledem do zámecké zahrady. Provoz hotelu tedy není rušen prakticky žádnými okolními vlivy. Do hotelu je možné vstoupit předním vchodem, kdy napravo je umístěna recepce a rovně se prochází do provozu restaurace. Hosté mohou využít také zadní vchod, který vede přes venkovní parkoviště a terasu. Bude tedy spíše využíván hosty přijíždějícími autem.

3.1.1 Restaurace

Představuje odbytovou část stravovacího úseku, která byla k původnímu hotelovému úseku přistavěna, a její provoz započal v roce 2012. Restaurace hotelu je nekuřácká a stylová. Je vidět, že design si vzal na starost opravdový odborník. Návrh zpracoval

Ing. arch. Martin Pálka, se kterým úzce spolupracovala manželka majitele, svou profesí bytová designérka. Restaurace budí klidný, příjemný dojem, navíc působí velmi moderně. Vše je krásně barevně sladěno. Od jídelního lístku, přes prostírání až po samotné vizitky společnosti.

Konkrétně jídelní lístek je usazen v netradičních dřevěných deskách, opět skvěle navržených. Je oddělen od nápojového lístku, který je poměrně velkého rozsahu. Obsahuje širokou nabídku značkových vín, přes nealkoholické nápoje, destiláty, míchané drinky až k samotné kávě.

Většina nábytku je značky Pedrali, jedinou výjimkou jsou lavice a věšáky, které pochází od výrobce Metalmobil resp. Caimi. Nábytek interiéru tedy tvoří kombinaci dřevěných materiálů a čalounění, ocelových částí a kožených čalounění a je doplněn sedačkami tytéž kvality. Osvětlení je řešeno za pomoci moderních závěsných lustrů. Celkově je prostor restaurace prosvětlen i díky velkými okny. Po obvodu jsou stěny zdobeny designovými tapetami, které jsou v jedné části doplněny také kamenným zdivem. Samozřejmostí je vzduchotechnika a centrální vytápění. Podlaha je z vinylových dílců, které jsou vysoce kvalitní, a jejich moderní vzhled připomíná přírodní materiály. V prostoru u dveří je umístěna vitrína se zákusky, které si host může dát jako sladkou tečku a tím dovršit svůj kulinářský zážitek.

Restauraci doplňuje bar, jehož základ tvoří kamenné kostky, a vrchní deska je z masivu. Je umístěný čelně k terase a z boku pro hosty přicházející z hotelu. Místnost k usazení hostů je ve tvaru písmene L. Velmi důležitou úlohu každého baru hrají podhledy a správně zvolené osvětlení. Prostor za barem je celo nerezový. Nechybí dřez k mytí špinavých sklenic spůlboy a myčka, k přípravě kávy elektrický mlýnek, dvoupákový profesionální kávovar, dále potom lednice a přístroj pro tvorbu ledu. Nepostradatelné pro každou provozovnu je i výčepní zařízení. V našem případě jsou zde k dispozici 3 kohouty. Samozřejmostí jsou sklenice různého typu, hrníčky, podšálky a nabízený sortiment. Nezbytností je také elektronická pokladna s programem RESTIS, kam jsou zadávány objednávky hostů. Program je napojený i na kuchyň. Celý proces objednávky vypadá následně: Obsluha zadá do systému objednávku na jídlo, v kuchyni vyjíždí lístek s přesnou specifikací a číslem stolu. Až je vše nachystáno, kuchař upozorní obsluhu formou výdejního zvonečku a číšník donese objednávku hostům. Systém slouží

i pro vedení skladové evidence a je automaticky propojený s recepčním systémem. Při odchodu je vytištěna účtenka a host má na výběr ze 4 možností placení: hotovost, platební karta, stravenky a elektronické stravenky.

Stranou od hlavní restaurační místnosti je salónek, který je využíván pro různé rodinné oslavy, abiturientská setkání, obchodní školení a jednání, či jen k posezení větší skupinky lidí.

Zhodnocení restaurace

Fungování a vybavení restauračního provozu bych zanechala beze změny. Vše je prozatím plně funkční.

3.1.2 Kuchyně

Představuje výrobní část stravovacího úseku, který zastává stěžejní úlohu. Dle kvality připravených a naservírovaných jídel se totiž hodnotí celá restaurace nebo hotelový komplex. Majitel si je tohoto faktu vědom, proto kuchyň vybavil opravdu velmi kvalitními přístroji. Pro vstup do kuchyně je zapotřebí zdolat posuvné dveře, poté se vám zjeví prostorná, moderní a čistá místnost plná toho nejlepšího vybavení, které si může její personál přát. Jsou zde nerezové stoly, desky, plynový sporák, trouba na pečení, **konvektomat** (univerzální gastro zařízení pro přípravu vařením, dušením, grilováním, pečením a smažením v páře, horkém vzduchu nebo kombinací uvedených způsobů), **salamandr** (nejčastěji využíván pro ohřev jídel a udržení jejich teploty), **šokér** (přístroj k rychlému chlazení pokrmů), **vakuovací stroj** k uchování chuti a doby použitelnosti u pokrmů, **nářezovací stroj** pro krájení uzenin a sýrů, dále lednice, mrazáky, obrovské chladicí zařízení, mikrovlnka, fritézy, myčka a další. Dále jsou k dispozici různé ruční nástroje pro přípravu jídel, misky, hrnce a další. Nezbytnou součástí jsou dřezy, umyvadla a nesmí chybět ani vzduchotechnika. Velkým trendem je také **režon** - přístroj pro nahřívání talířů. (40)

Příprava pokrmů a opracování surovin se dá rozčlenit do 3 částí. Studená kuchyně, teplá kuchyně, příprava zákusků a cukrovinek. Ke kuchyni náleží také prostory ke skladování surovin. Mouky, cukr, těstoviny jsou uloženy v suchém skladu. Dále je to sklad masa,

který je v místnosti vybavené regály a chladicím zařízením. Zelenina a ovoce mají také svůj sklad.

Pro každý podnik, provozující stravovací zařízení, platí určitá pravidla a normy. Provozovatelé jsou povinni sestavit a zavést postupy, které jsou založené na zásadách HACCP (Hazard analysis and critical control points). Systém spočívá v tom, že provozovatel určí veškeré kritické body, které mohou v rámci jednotlivých činností nastat. Tato slabá místa jsou pravidelně sledována a kontrolována, aby se předcházelo poškození zdraví. Účelem šetření je dohlédnout na správné výrobní postupy a dodržování hygienických postupů tak, aby byla zajištěna bezpečnost pokrmů. Zejména se jedná o manipulaci s potravinami, jejich skladování, výrobu a výdej. (23,26)

Další povinností, která provozovatelům přibyla v roce 2014 je nutnost informovat zákazníka o alergenech obsažených v pokrmech a od konce roku 2016 také starost ohledně zavádění elektronické evidence tržeb.

Zhodnocení kuchyně

Vzhledem k tomu, že restaurace byla uvedena do provozu v roce 2012 a veškeré vybavení bylo zakoupeno nové, dá se říci, že je vše v perfektním stavu a plně funkční. I když se každodenním užíváním přístroje opotřebovávají a dochází k zastarání, obnova nebo výměna inventáře zatím není na místě. Případné nedostatky se řeší průběžně a při pravidelných revizích se také něco odhalí. Do budoucna bych ale uvažovala o koupi hold-o-matu namísto konvektomatu. Hold-o-mat totiž dokáže přinést značný ekonomický efekt a společnosti tak uspořit jak na využitých energiích, tak i na hmotnostních ztrátách zpracovávaného masa. (2)

3.1.3 Zasedací místnosti

V rámci technického zázemí disponuje hotel kongresovým sálem, který se nachází v 1. patře hotelu. Tyto prostory jsou vhodné pro různá firemní školení, semináře či uzavřená jednání. Pronájem místnosti včetně vybavení stojí 400,- Kč/hod, v ceně je zahrnuto i 21% DPH. Hosté mohou využít data projektor, plátno, počítač, flipchart, mikrofon, audiotechniku. Kapacita této konferenční místnosti je 46 osob.

Zhodnocení

Její umístění se nejeví úplně optimálně. Hluk ze sálu může totiž rušit ubytované hosty. Navíc je problematické i z pohledu logistiky čili zásobování a obsluhy. Veškeré sklady jsou totiž v přízemí hotelu, takže obsluhující personál musí občerstvení nosit dost nepohodlně do 1. patra. To stejné platí i o sklizení po ukončení školení nebo jiné akce. Vše se musí odnášet zpět do kuchyně.

Druhá místnost tohoto typu je umístěna v prostorách klášterního sklepa, která může být kromě firemních školení využita také pro různé společenské akce, teambuildingy spojené například s ochutnávkou vín a vlastním rautem. Sklep má kapacitu 30 osob. Je centrálně vytápěný s možností regulování teploty formou termostatu.

3.1.4 Letní terasa

V průběhu slunečných dní je hojně využívaná terasa s klidným posezením v bezprostřední blízkosti zámeckého parku. Je vhodným místem pro odpolední siestu maminek s dětmi, pro které zde byl vybudován dětský koutek. Kromě maminek si terasu zcela jistě oblíbí i spousta dalších hostů, kteří chtějí v průběhu jarního a letního období v klidu posedět, ochutnat míchané drinky a potěšit žaludek gastronomickým zážitkem. Bezesporu se zde najde prostor i pro obchodní schůzky. V průběhu jedné mé návštěvy jsem také viděla hosty, kteří leželi na dece v zámeckém parku. Variant je spousta, jen si každý musí najít to své. Fantazii se meze nekladou.

Hodnocení tohoto úseku vnímám kladně. Prozatím bych zde nezamýšlela žádné změny.

3.1.5 Recepce

Recepce hotelu je přístupná buďto hlavními dveřmi hotelu nebo přes terasu z prostor parkoviště. Působí klidně a útulně. Zdi jsou vymalované ve žluto-bílé kombinaci, na podlaze položen modrý koberec. V prostorách u recepcie je umístěné pohodlné dřevěné posezení s krémovým potahem. Nechybí ani různé časopisy pro čekající hosty. Vše je doplněno květinami. Před recepcí se nachází také minibar s nabídkou nápojů a vitrína, která nabízí k zakoupení různé drobnosti od hygienických potřeb, přes pochutiny typu čokoláda, tyčinky, až po upomínkové předměty z okolí Boskovic.

Nepostradatelnou a stěžejní úlohu každého ubytovacího zařízení plní recepční pult, který je asi 120 cm vysoký. Je dřevěný a řekla bych, že pro dané účely plně dostačující. Výbavu tvoří počítač, multifunkční tiskárna, telefon, fax, televize s kamerovými záznamy a skleněná vitrína s klíči. Pro hosty je recepce otevřena 24 hodin denně. Pro evidenci obsazených pokojů, přijímání rezervací a celkově práci v rámci hotelového úseku je využíván program REHOS, kde jsou shromažďována veškerá potřebná data. Samotný program je propojený s restauračním programem RESTIS.

Hodnocení tohoto úseku vnímám kladně. Prozatím bych zde nezamýšlela žádné změny.

3.1.6 Pokoje

Hotel disponuje 25 pokoji s kapacitou 47 lůžek, je jednopatrový a bez výtahu. V přízemí je umístěno 9 pokojů, z nichž ani jeden není bezbariérový. Zbýlých 16 pokojů se nachází v patře.

Hotel nabízí tyto typy pokojů:

- Jednolůžkový pokoj Standard
- Dvoulůžkový pokoj Standard s oddělenými postelemi
- Dvoulůžkový pokoj Standard s manželskou postelí
- Dvoulůžkový pokoj Deluxe s manželskou postelí

Vybavení pokojů musí odpovídat kategorii Standard. Každý z pokojů má vlastní sociální zařízení se sprchovým koutem. K dispozici jsou také hygienické potřeby jako mýdlo, šampon, kosmetické ubrousky. Dále je zde umístěn vysoušeč vlasů. Standardním vybavením každého pokoje je televize se satelitem, přístup na wifi, telefon, prostor na odkládání zavazadel a zrcadlo. Nábytek je masivní. Okna velká, takže nabízejí dostatek osvětlení. Většina pokojů je sladěna do modro-bílé barvy. Výjimku tvoří snad jen pokoj Deluxe, který nabízí o něco větší luxus i díky větším prostorám s 27m². V prostorách jeho koupelny je umístěna kombinace vany a sprchového koutu. Interiér je laděn do zelena, stěny vymalovány na žluto. Nábytek je taktéž z masivu, avšak tentokrát byl zvolen v odstínu třešň, kdežto ve většině pokojů je masiv z dubu. Aby se host cítil v pokoji příjemně, je interiér dozdoben vhodnými doplňky jako obrazy, záclony, závěsy. Pro rodiny s dětmi nebo známé jsou připraveny

„rodinné pokoje“, kdy vchod do každého pokoje je samostatný, ale pokoje jsou propojeny společnou předsíní. Tuto kombinaci umožňuje dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí a dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi. (27)

Obrázek 4 Pokoj Deluxe

Obrázek 3 Pokoj Standard s oddělenými postelemi



Obrázek 5 Dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí



Zhodnocení pokojů

Pokoje jsou hezké, ale v konečném důsledku neplní úplně jednotný dojem (viz koupelna na obrázcích). Bylo by vhodné interiér ještě více sladit a zjednodušit, protože v jednoduchosti je síla. Co se týče vybavení pokojů, mělo by se modernizovat. Některý inventář byl pořízen dokonce před více jak 10 lety, u nově rekonstruovaných pokojů je stáří 5 let. Překážkou by mohla být pro některé klienty také chybějící klimatizace, zejména potom v letních horkých dnech. Poněkud diskriminačně může být vnímána i

absence bezbariérového pokoje. A jako poslední nevýhodu z lůžkové části spatřuji také nedostatečnou tloušťku stěn, která způsobuje vnímání hluku z vedlejších pokojů a z přilehlé chodby hotelovými hosty.

3.1.7 Parkoviště

K hotelu náleží soukromé parkoviště s kapacitou asi 30 míst. Hosté hotelu jej mohou využít plně zdarma v průběhu celého dne i noci. Parkoviště je střežené kamerovým systémem. Ačkoliv je kapacita parkovacích míst nižší, než je celková kapacita lůžek, nestává se, že by byl problém s nedostatkem parkovacích míst. Ono by to také muselo znamenat, že 25 pokojů bude obsazeno hosty, kteří přijeli do Boskovic každý svým vozem, a to je vysoce nepravděpodobné. Parkoviště smějí využít i hosté restaurace a dokonce i veřejnost, ale v tomto případě za poplatek.

Hodnocení tohoto úseku vnímám kladně. Není potřeba zde provádět jakoukoliv změnu.

Zhodnocení ubytovací části

V ubytovací části také zcela chybí výtah pro lepší dostupnost do prvního patra, ale vzhledem k tomu, že hotel trpí většími nedostatky než je absence výtahu, dále se v práci touto problematikou nebudu zabývat. Hotel si je tohoto faktu vědom a do budoucna by měl nad touto investicí uvažovat.

3.2 Personální zabezpečení

3.2.1 Struktura a počet zaměstnanců

Hotel Pod Zámkem aktuálně zaměstnává 20 pracovníků. Z toho 18 zaměstnanců pracuje na plný úvazek a 2 zaměstnanci mají zkrácený úvazek. V průběhu letní turistické sezóny hotel zaměstnává 3 brigádníky a podepisuje s nimi dohodu o provedení práce. Posila je nutná pro provoz letní terasy a zvýšeného proudu turistů. Sehnat kvalitního a ochotného člověka je v dnešní době skoro nadlidský výkon. Firma proto razí teorii, že lepší je zaměstnat ochotného a nadšeného člověka, kterého bude práce bavit než osobu s patřičnou kvalifikací, která bude pracovat s nechutí. Hotel si takové zaměstnance

řádně proškolí a vytvoří de facto k obrazu svému. Z toho důvodu se neklade zvláštní důraz na vzdělání. Důležitá je hlavně osobnost, charakterové vlastnosti, vůle posouvat sebe a podnik dál a svou roli hrají i předpoklady pro konkrétní typ práce.

Tabulka 1 znázorňuje stav zaměstnanců k 1. 1. 2017 a pro porovnání uvádí také průměr počtu zaměstnanců na jednotlivých pozicích v letech 2011-2016.

Z provedených výpočtů vyplývá, že v roce 2017 došlo k mírnému nárůstu počtu pracovníků. Zcela jistě na to bude mít vliv přístavba hotelové restaurace, která celkový počet zaměstnanců téměř ztrojnásobila. Jistě také postupné zařazení do vyšší kategorie ubytovacích zařízení a tím i nárůst obsazenosti.

Z propočtů je taktéž patrné, že hotel Pod Zámekem zaměstnává hlavně ženy, které tvoří 85 % zaměstnanců a muži pouhých 15 %. Věkový průměr mužů je 39 let a žen 34,7 let. Průměrný věk obsluhujícího personálu v restauraci je 25 let. Personál hotelu tvoří ve většině případů členové rodiny, kteří v práci hledají spíše stabilitu než získání pracovních zkušeností, jak tomu může být v případě mladšího personálu restaurace. Navíc mladí jsou více nakloněni tomu učit se nové trendy a jsou také více flexibilní.

Tabulka 1 Počet zaměstnanců v letech 2011 – 2017

| Pracovní zařazení | Počet zaměstnanců v roce 2017 | Průměrný počet v letech 2011-2016 |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Provozní ředitelka | 1 | 1 |
| Provozní restaurace/asistent | 1 | 1 |
| Recepční/Noční vrátný | 4 | 4 |
| Pokojská | 1 | 1 |
| Obsluha + uklízečka | 2 | 2 |
| Kuchař | 3 | 4 |
| Pomocná síla | 2 | 2 |
| Číšník/Servírka | 5 | 6 |
| Šéfkuchař | 1 | 1 |
| Celkem | 20 | 18 |

Zdroj: Vlastní zpracování z dat ze softwaru HORES

3.2.2 Pracovní funkce

Provozní ředitelka

Úkolem každého manažera je využít co nejefektivněji lidské zdroje, jelikož mzdy a další osobní výdaje představují vysoký podíl na celkových nákladech. Vedením hotelu Pod Zámkem je pověřena provozní ředitelka, která má na starost jak správu hotelu, tak i restaurace. Všichni zaměstnanci jsou v podřízeném postavení. Její náplní práce je zabezpečení každodenního bezproblémového chodu čili stanovení optimální vytiženosti směn. Dohlíží a koordinuje zaměstnance. Kontroluje docházku pomocí elektronického systému pro evidenci příchodů a odchodů zaměstnanců. V komunikaci s šéfkuchařem stanovuje finální kalkulace pokrmů, které zadává do systému. Zabezpečuje stálou dostupnost surovin a zboží, ať už pro restauraci či provoz hotelu. Zásobování probíhá buď na základě odeslané objednávky a následného dovozu konkrétní společnosti nebo na základě vlastního dovozu. Úkolem manažerky je také vyřizování stížností hostů, komunikace s dodavateli, klienty - firmami nebo konkrétními hosty, kteří poptávají prostory pro uspořádání soukromé události (svatby, rodinné oslavy, firemní večírky, atd.). S tím také souvisí i vytváření a oceňování konkrétní nabídky pokrmů. Pravidelně sleduje a vyhodnocuje dodavatele, jejich podmínky a vyjednává s nimi co nejlepší ceny.

(1)

Zhodnocení: Náplň práce a rozložení v rámci pozice je v pořádku. Celkově se fungování jeví bezproblémově.

Asistentka

Pravou rukou provozní ředitelky je její asistentka, která jí pomáhá s provozem. Úkoly jsou přidělovány vždy podle uvážení provozní ředitelky a aktuální potřeby. Obecně se dá říci, že asistentka pomáhá s dovozem surovin (konkrétně masa z řeznictví popř. zeleniny a ovoce), má na starost objednávky z Makra, rozpisy směn, správu facebooku, zastupuje recepční v případě nemoci, atd. Pracovní doba je na zkrácený úvazek od 8 do 14:30. Musí jít o osobu velmi zodpovědnou, která má v malíčku provoz hotelu téměř na takové úrovni jako provozní ředitelka.

Zhodnocení: Náplň práce a rozložení v rámci pozice je v pořádku. Celkově se fungování jeví bezproblémově.

Recepční

Pozice recepční je pro každé hotelové zařízení nesmírně důležitá, ne-li pak nejdůležitější. Je to totiž osoba, která zprostředkovává první kontakt s hostem a má tedy i velký podíl na vytvoření 1. dojmu příjezdějícího klienta. Ten je pro konečnou spokojenost dosti klíčový. Recepční musí být proto komunikativní, vstřícná, usměvavá, empatická, asertivní, ochotná pomoci, také odolná vůči stresu a s dobrými organizačními schopnostmi. Navíc si musí pamatovat zákazníky, situace a další zvyky hotelových hostů. V ideálním případě je oslovovat jménem a tím vytvořit přátelskou atmosféru pro celý pobyt. (1)

Hlavní náplní práce je vyřizování ubytování, potvrzování rezervací, předávání informací a celková péče o hosty včetně veškerých přání i stížností, dále prodej drobného zboží (hygienické pomůcky, upomínkové předměty, popř. něco k jídlu a pití). Také vede recepční evidenci tržeb, kontroluje stav peněžních prostředků, protože má podepsanou dohodu o hmotné odpovědnosti. Kromě již zmíněných softskills je potřeba mít znalost alespoň 1 cizího jazyka, být zdatný v oblasti výpočetní techniky a mít ekonomické myšlení. Z programového vybavení používá na denní bázi software REHOS, který slouží k evidenci obsazenosti pokojů, přijatých rezervací a k zúčtování plateb.

Pracovní doba recepční je od 6 do 18, poté recepční střídá noční vrátný. Systém rozdělení směn funguje na základě měsíčního rozpisu. Denní režim mají recepční zpestřen 2 - 3x za měsíc noční službou. Noční směny obstarává noční vrátný, který pracuje na principu krátký – dlouhý týden (tzn., že dlouhý týden se pracuje pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle a krátký týden středa, čtvrtek).

Zhodnocení pozice recepční

Nevýhodu vidím v trochu nevhodném rozdělení pozice na recepční a noční vrátný. Větší pracovní vytížení je během dne, ale i večer musí být noční vrátný schopen ubytovat hosty, mluvit cizím jazykem a poskytnout veškeré informace k pobytu, včetně toho, kde probíhají snídaně, apod. S nočním vrátným souvisí ještě jeden nedostatek.

Musí totiž uklízet restauraci ve chvíli, kdy se tato uzavře. Jeho nepřítomnost po delší dobu na recepci může vyvolávat nejistotu, rozhořčení a neserióznost hotelu.

Hotel se také potýká občas s nedostatkem personálu, který se projeví hlavně v sezóně a v době nemocí. Ve chvíli, kdy onemocní recepční, musí asistentka provozní ředitelky zaskakovat na této pozici a nestíhá plně vykonávat své povinnosti.

Co by se však mohlo změnit na tomto úseku, jsou jednotné uniformy (alespoň tedy košile v barvách hotelu s vyšitým logem), tak jak je tomu v restaurační části.

Pokojská/housekeeping

Základními předpoklady pro tuto pozici je spolehlivost, rychlost, diskrétnost, smysl pro čistotu a pořádek. (1) Výkon této práce spadá v drtivé většině případů do rukou žen. Je to dáno tím, že ženy jsou pečlivější než muži, mají větší smysl pro detail a úklid jim jde zkrátka více od ruky. Hlavním úkolem pokojské je úklid pokojů, přilehlých chodeb a kongresové haly. Pokojská zajišťuje výměnu ložního prádla, osušek, ručníků, doplňuje hygienické pomůcky a toaletní papír, vyprazdňuje koše, utírá prach, vysává. Každý den navíc umývá WC, čistí koupelnu a větrá. Pokud host zůstává na více dní, tak se ložní prádlo mění po 3 dnech. Na tomto úseku je zaměstnána jedna pokojská na plný úvazek. Kromě toho jsou zde na částečný úvazek další 2 pracovnice, viz níže. Při plné obsazenosti hotelu to vychází následně: Pokojská na plný úvazek určený na úklid pokojů uklidí 12 pokojů a zaměstnankyně na částečný úvazek 2 x 6 pokojů. Pracovní doba 7:00 - 15:30.

Počet personálu se v průběhu let navýšil, neboť koncentrace úklidu pouze na jednu osobu bylo nedostačující rozhodnutí. Dříve to byl problém zjevný zejména v turistické sezóně. Pokojská zastávala také úklid chodeb, recepce, WC, na což ji nezbýval čas. Práci musely vykonávat recepční, což nepůsobilo zrovna 2x seriózně. V průběhu roku probíhají také generální úklidy typu mytí oken, praní a žehlení záclon a závěsů, což zabezpečují úklidové pracovnice v době, kdy není hotel tolik vytížený, popř. se to dá realizovat formou přesčasů

Zhodnocení: Fungování této pozice se mi jeví zcela bezproblémově.

Uklízečka a pracovnice pro přípravu snídaní

Tuto práci zastávají 2 ženy. Jsou kombinací pokojských a osob určených pro přípravu a obsluhu v průběhu snídání. Pracovní doba těchto zaměstnankyň začíná v 6 ráno a končí v 14:30. Náplní práce je příprava snídaní (zejména nachystání švédských stolů) a doplňování docházejících surovin. Snídaně jsou vydávány od 7 do 10. Po uplynutí doby pro výdej snídaní je vše sklizeno a doplněno pro další den. Jakmile je prostor restaurace uklizený, uklidí se společné prostory a sociální místnost určená pro zaměstnance. Poté zaměstnankyně přecházejí do hotelové části. Mají přiřazené pokoje, které je zapotřebí uklidit. Průběh je poté stejný jako v případě pokojských viz výše.

Zhodnocení: Nespornou výhodou sloučení pozic je, že díky tomuto rozvržení nemusí chodit číšník nebo servírka tak časně ráno a mít 16 hodinové směny.

Číšník/servírka

Host si dělá první dojem na základě interiéru a celkové atmosféry, která v restauraci panuje. A právě tu atmosféru dotváří samotný servis, který je důležitým prvkem stravovacího úseku. Proto je důležité, aby obsluha byla milá, vstřícná, usměvavá se znalostmi a dovednostmi dané profese. Kromě těchto požadavků je nutné znát alespoň jeden světový jazyk, neboť sem přijíždějí hosté z různých koutů světa.

Náplní práce obsluhy je příjem objednávek, pomoc hostovi s výběrem (což znamená nezbytnost znalosti nabízeného sortimentu). Kvalitní obsluha také dokáže doporučit a současně i prodat některou z místních specialit nebo denních menu. Po konzumaci samozřejmě hosta také „zkasíruje“. Pokud vše proběhne hladce, host se bude vracet a mile rád podnik doporučí svým známým. Mimo tyto úkony je nutné udržovat restauraci pečlivě uklizenou, dbát na čistotu oděvu a celkovou upravenost obsluhy. Konkrétně oděv mají zaměstnanci obsluhy sjednocený – je jím modrá košile, černé kalhoty a černá zástěra. V neposlední řadě musí obsluha důsledně dodržovat hygienické a bezpečnostní předpisy. Směny personálu jsou 12-ti hodinové, tzn. od 10 do 22 hod. Vytíženost jedné směny zajišťují 3 osoby a opět se pracuje na principu krátký - dlouhý týden.

Zhodnocení: Jediný problém, který zde vidím je v občasném nedostatku pracovních sil.

Kuchař

Úspěch, oblíbenost a vyhlášenost restaurace tkví především v kulinářském umění konkrétního kuchaře. Je tedy alfou a omegou každého provozu v pohostinství. Měl by to být člověk, který dokáže perfektně skloubit jak chuťovou stránku pokrmu, tak i jeho pokrmu. Ne nadarmo se říká, že člověk jí i očima. Celkový vzhled naservírovaného pokrmu dokáže podpořit požitek z konzumovaného jídla.

Úkolem kuchaře je vařit dle aktuální nabídky a objednávek hostů a přitom u toho dodržovat všechny normy (hygienické, bezpečnostní a HACCP), aby nedocházelo ke kontaminaci surovin. Vše musí připravovat dle stanovené receptury a technologických postupů, aby nevznikaly velké rozdíly mezi chutěmi jídel jednotlivých kuchařů. Zákazník by měl vždy dostat naservírovaný pokrm ve stejné kvalitě bez ohledu na to, který z kuchařů má právě směnu. Navíc je nezbytné, aby při přípravě pokrmů vařil hospodárně. Musí zvládnout přípravu jak teplé, tak i studené kuchyně. Velmi důležitá je i komunikace na pracovišti. Pracovní doba je od 8:30 do 21:00, na směně jsou vždy 2 kuchaři a k tomu 1 pomocná síla.

Řídícím prvkem v kuchyni je **šéfkuchař**, který dohlíží na chod kuchyně. Je tvůrcem jídelního lístku a designu pokrmů. Je to osoba s velkými zkušenostmi v gastronomii. Vytváří harmonii, zaškoluje kuchařky, sestavuje kalkulace pokrmů, dbá na nakupování opravdu kvalitních a sezónních surovin, potrpí si na čerstvost, což je určitě velké plus, neboť zde nejsou používána žádná chemická dochucovadla. V hotelu Pod Zámkem působí externě. Je zde 2-3 dny v týdnu.

Zhodnocení kuchařů

Právě personál kuchyně je občas kritickou oblastí celého hotelu, neboť konkurence v oblasti pohostinství je velká, a tak si dobrý kuchař může vybírat, kterou z pracovních nabídek upřednostní. Kvalitní kuchaři často utíkají do větších měst nebo také do zahraničí. Nedá se tedy říci, že by to byl problém čistě hotelu Pod Zámkem. Ovšem výpadek byť jediného kuchaře může ovlivnit chod celé restaurace.

Jako obrovskou výhodu spatřuji přítomnost skvělého šéfkuchaře. Určitě do podniku vdechl nový život a jedním z důvodů, proč tržby společnosti tak zásadně vzrostly.

Pomocná síla v kuchyni

Podpůrným prvkem každé kuchyně je pomocná síla, která má na starost hrubé opracování surovin, čištění zeleniny, ovoce a další potřebné úkony podle aktuálních požadavků kuchaře. Mimo jiné skládá špinavé nádobí do myčky a dle potřeby také umývá nádobí. Pracuje na principu krátký - dlouhý týden s pracovní dobou od 10 do 22 hod. Po uzavření kuchyně uvádí prostor do původního stavu a vytírá podlahu.

Zhodnocení: Fungování této pozice se mi jeví zcela bezproblémově.

Údržba

Náplní práce každého údržbáře je zajišťování funkčnosti hotelu po technické stránce, tj. zajišťování provozuschopnosti. Nad rámec stálé pracovní síly zde pomáhá i údržbář, který je zaměstnaný ve společnosti MP holding, ale smluvně je přiřazený pod středisko zámek. Jeho náplní práce je údržba prostor kolem hotelu (udržování trávníku, chodníku), provádění oprav resp. odstraňování drobných závad.

Zhodnocení: Fungování této pozice se mi jeví zcela bezproblémově.

Brigádníci a učni

V průběhu letní sezóny je stálý personál posílen o brigádníky. Většinou jsou řady rozšířeny o obsluhující personál, protože v letních měsících je v provozu oblíbená letní terasa. Vedení s nimi podepisuje dohodu o provedení práce. Vzhledem k tomu, že v Boskovicích je VOŠ a SŠ zaměřená na hotelový průmysl, občas zde vykonává praxi i některý ze studentů. Dle slov manažerky je také evidentní, že někteří praxi vykonávají jen z toho důvodu, že musejí. Neochota z některých doslova číší.

Zhodnocení brigádníků

Nakonec asi jako většina zařízení v hotelovém průmyslu a pohostinství se i hotel Pod Zámekem potýká s nedostatkem personálu, který se dá řešit formou brigádníků v době nemocí, dovolených či malé vytiženosti směn. Vedení si je tohoto faktu vědomo, ale současně má trochu svázané ruce, protože sehnat kvalitní, ochotné lidi, je opravdu problém. Mladým se nechce mnohdy pracovat a raději se nechají finančně podporovat ze strany rodičů. Naštěstí má hotel navázán dobrý vztah s některými ze studentů vysoké

školy, a tak zde pravidelně vypomáhají již několikátou sezónu, popř. občas dle potřeby i o víkendu v době konání některé větší společenské akce.

3.2.3 Finanční ohodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je jedna ze stěžejních otázek každého vrcholového vedení. Stanovit jeho výši tak, aby to pro majitele bylo rentabilní, ale současně aby pro zaměstnance bylo dostatečným motivem k vykonávané práci a zejména potom ke kvalitě výsledné práce, je velmi obtížné.

Jak již bylo řečeno, mezi zaměstnanci a zákazníky je úzké propojení. Jakmile bude zaměstnanec spokojen a plně ztotožněn s prací, přeneseme tuto energii a radost na hosta a ten bude odcházet s pocitem vysoké satisfakce. Je proto nutné kromě peněžní odměny dbát i na různé formy nepeněžního plnění, např. ústní pochvala, možnost realizace, naslouchání zaměstnancům a případné zavádění jejich nápadů do praxe.

Zaměstnance hotelu Pod Zámkem je možné rozdělit do 2 skupin. **1. skupina** jsou zaměstnanci servisu restaurace, u kterých je výše mzdy dvousložková – obsahuje fixní a pohyblivou složku. Pohyblivou část představují prémie - % z tržeb, obrát z kuchyně versus prodej z restaurace. Pokud je prodej kuchyně větší, servisu se strhává část ze mzdy. Do ohodnocení vstupují také případné stížnosti, které vedou k penalizaci personálu.

2. skupina je pro výpočet podstatně jednodušší. Jejich mzda je stanovena na základě časové mzdy, to znamená podle počtu odpracovaných hodin. Samozřejmostí je proplácení veškerých bonusů v podobě práce o víkendu, přes noc, ve státní svátek. Stejně tak jsou propláceny i přesčasy.

Nad rámec mzdy jsou zaměstnancům poskytovány také firemní benefity. Na ty vzniká nárok pouze ve dnech, kdy pro firmu pracují. Po 5 odpracovaných hodinách každému náleží stravenka v hodnotě 50 Kč. Tu však mohou zaměstnanci uplatnit pouze v restauraci Pod Zámkem, na jiný podnik se nevztahuje, což vnímám jako nevýhodu. Provozní ředitelka má navíc nárok na tarif na telefon.

Tabulka 2 zachycuje výši průměrných mezd na jednotlivých pozicích spolu se srovnáním vývoje v předchozím období.

Tabulka 2 Srovnání průměrných mezd

| Pracovní zařazení | Průměrná mzda 2016 | Průměrná mzda 2012-2015 |
|-------------------------------|--------------------|-------------------------|
| Provozní ředitelka | 34 280 | 30 171 |
| Provozní restaurace/asistent | 14 824 | - |
| Recepční/Noční vrátný | 17 603 | 14 488 |
| Pokojská | 16 360 | 14 149 |
| Obsluha + uklízečka | 15 538 | 13 935 |
| Kuchař | 26 122 | 23 352 |
| Pomocná síla | 13 000 | 12 190 |
| Číšník/Servírka | 18 805 | 17 491 |
| Šéfkuchař | 31 100 | 35 000 |
| Měsíční mzdové náklady | 441 365 | |
| Roční mzdové náklady | 5 296 380 | |

Zdroj: Vlastní zpracování z dat ze softwaru HORES

Z tabulky vyplývá, že mzdové náklady společnosti na jednotlivých pozicích v meziročních srovnáních vzrostly. Navýšení se pohybuje v rozmezí 8 až 22 %. Nejvíce si polepšila recepční, nejméně pomocná síla v kuchyni spolu s číšníky a servírkami.

Jelikož je oblast hotelnictví dynamicky rozvíjejícím se oborem, musí jeho personál umět reagovat na rychle měnící se podmínky a nové trendy. (1) Pro udržení konkurenceschopnosti je nutná účast na každoročním proškolení v oblasti bezpečnosti práce (BOZP) a požární ochrany (PO). Zaměstnanci mají samozřejmě možnost účastnit se i dalších školení, které jim zvýší jejich kvalifikaci, např. v minulém roce podstoupil servis restaurace baristický kurz.

Zhodnocení

Finanční ohodnocení zaměstnanců vnímám pozitivně, neboť v komparaci se mzdami v hotelovém průmyslu Blanenska převyšuje toto hodnocení stanovené průměry.

Co však považuju za diskriminaci je poskytování stravenek pouze v prostorách hotelové restaurace. Benefity by mohly být ze strany zaměstnavatele více propracované, neboť se mohou stát konkurenční výhodou a pomoci snížit tak případnou fluktuaci.

3.3 Poskytované služby

Základním stavebním kamenem každého hotelového provozu je poskytování služeb. Úspěch je především otázkou jejich kvality. Je proto nezbytné poskytovat služby tak, aby byla potřeba zákazníka uspokojena. Hodnocení služeb a posuzování jejich kvality je poměrně subjektivní. Základ ale určitě tvoří vybavení hotelu, čistota, kvalita připravovaných a servírovaných jídel v restauraci, ochota zaměstnanců a jejich přístup ke klientům. O tom, že hotel klade velký důraz na kvalitu, svědčí i samotný progres, kterým si toto ubytovací zařízení prošlo.

Hotel Pod zámek patří k těm nejlepším alternativám ubytování ve městě Boskovice a v rámci svého podnikání nabízí v jednotlivých úsecích tyto služby:

3.3.1 Ubytovací úsek

Služby poskytované v rámci ubytovacího úseku lze rozdělit do sekce placené a neplacené.

Nabídka placených služeb:

- ubytování v jednolůžkovém a dvoulůžkovém pokoji, pokoji deluxe
- nestandardní snídane (vegetariánské apod.)
- snídane na pokoj
- přistýlka
- dětská postýlka
- praní a žehlení prádla
- sekretářské služby (kopírování, zasílání a příjem faxu, skenování)
- prodej občerstvení na recepci
- prodej hygienických potřeb na recepci
- pronájem kongresové místnosti (v ceně flipchart, data projektor, mikrofón, počítač)

Nabídka neplacených služeb:

- snídane pro hosty hotelu formou studeného bufetu
- wi-fi připojení

- zapůjčení notebooku
- v případě odloženého odjezdu úschovna zavazadel
- přístroj na čištění bot
- denní tisk k zapůjčení
- úschovna kol
- ubytování domácích mazlíčků
- zapůjčení společenských her
- polštář nebo přikrývka navíc
- deštník k zapůjčení
- zapůjčení žehličky
- vlastní parkoviště sledované kamerovým systémem
- trezor na recepci
- buzení telefonem
- provoz recepce nonstop

3.3.2 Stravovací úsek

Hotel svým hostům zprostředkovává možnost na chvíli se zastavit v čase, posedět, nasát příjemnou atmosféru a doslova si vychutnat gastronomický zážitek. Na výběr mají hosté z prostor restaurace, salónku, letní terasy popř. klášterního sklepa.

Kuchyň připravuje českou kuchyni v kombinaci s některými zahraničními perlami. Zejména snídaně jsou kontinentální. Klade důraz na sezónnost, kvalitu a čerstvost surovin. Výborné je také pečení vlastního chleba. Dále nabízí denní menu a pokrmy dle přání klienta. Dá se říci, že se řídí heslem „naš zákazník, náš pán“. V létě jsou jídla o něco „lehčí“, na podzim a v zimě se na talíři objevuje i zvěřina. Oblibu zde získaly také sladké pokrmy a dezerty. A osobně oceňuji dětský jídelní lístek. Skvělý nápad k přilákání rodin s dětmi.

V prostorách se odehrávají různé společenské akce, počínaje svatbou, přes rodinné oslavy a konče firemními večírky. Dle konkrétní události se přizpůsobuje servírované menu a podle potřeb také výzdoba.

3.3.3 Zhodnocení nabízených služeb

Úroveň aktuálně poskytovaných služeb je ve znamení kvality a celkově na dobré úrovni. Nevýhodu spatřuji v neexistenci doprovodných služeb typu bazén, sauny, masáží či jiné alternativy pro sportovní vyžití či odpočinek, což je také pravděpodobně jedním z aspektů nižší obsazenosti v průběhu víkendů mimo sezónu. Střídá se zde obchodní klientela s hosty přijíždějícími pouze na víkendy, a to ať už v podobě rodin s dětmi nebo jen párů. Chybí také možnost zpestřit si pobyt různými druhy ubytovacích balíčků.

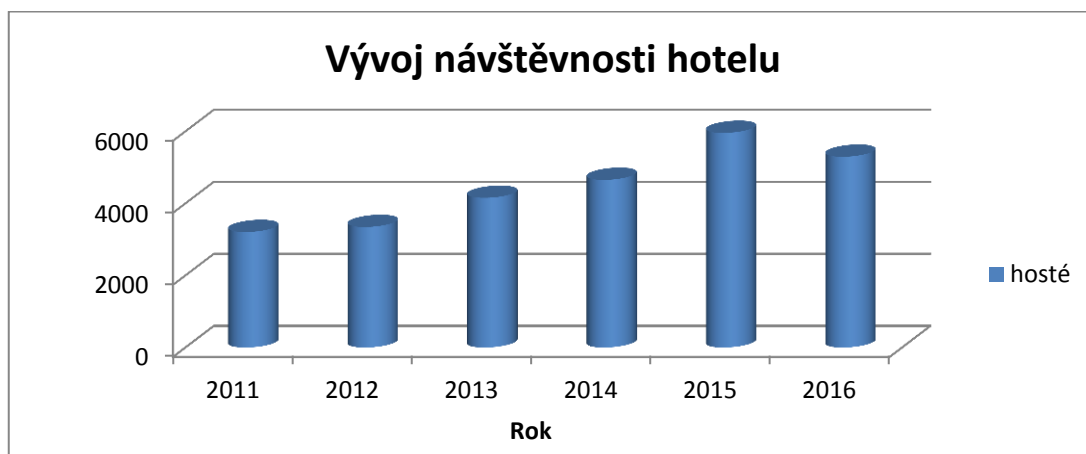
3.4 Kapacita hotelu a její využití

Sledování a průběžné vyhodnocování využití kapacity je pro každé ubytovací zařízení klíčové, neboť každé neobsazené lůžko produkuje ztrátu tím, že jsou na něj vázané fixní náklady. Optimum obsazenosti lze nalézt okolo hodnoty 70 %. Vyšší hodnoty zvedají nároky na vyšší počet personálu a vyšší opotřebení používaného vybavení. Snahou hotelu je přiblížit se této hranici. Nejvytíženější je hotel v turistické sezóně, která kompenzuje nižší obsazenost ve zbylé části roku. (19)

3.4.1 Analýza vývoje obsazenosti

Následný graf zachycuje vývoj návštěvnosti hotelu v rozmezí let 2011 až 2016. Z výpočtů je zřejmé, že od roku 2011 do roku 2015 docházelo k průběžnému nárůstu, který se v roce 2016 zastavil, dokonce poklesl. Při porovnání let 2011 a 2015 došlo téměř ke zdvojnásobení počtu hostů. Vývoj je ovlivněn více faktory. K nárůstu přispělo určitě zařazení do vyšší kategorie ubytovacího zařízení, tj. transformace z penzionu na hotel, a také přístavba restaurace v roce 2012. V meziročním srovnání to potom znamenalo nárůst návštěvnosti o 24 % v roce 2013. Podobný scénář nastal i v roce 2015, kdy společnost navázala spolupráci se společností booking.com, díky čemuž se zvýšila návštěvnost o 28 %.

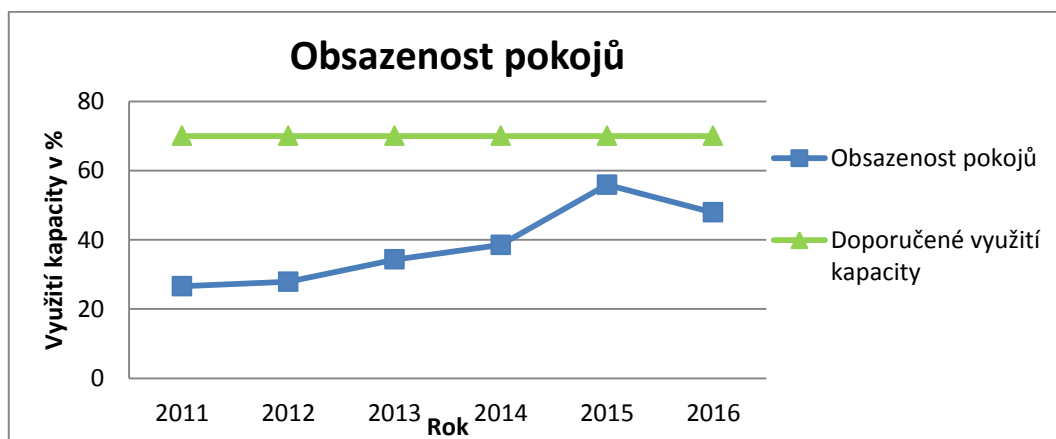
Graf 1 Vývoj návštěvnosti hotelu



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z interního systému

Důležitým ukazatelem je zejména obsazenost pokojů, která se ve stanoveném intervalu pohybovala v rozmezí 27 % až 56 %. Firma dostává jasný signál, jak pracuje s ubytovací kapacitou a svou obsazenost si může srovnat s doporučenou optimální hladinou, která se pohybuje kolem 70 %. V námi analyzovaném období průměr kolísá okolo hodnoty 38,5 %, což je výrazně méně, než kolik doporučuje odborná literatura. Fungování hotelu se jeví z tohoto pohledu jako neefektivní. Trend vývoje obsazenosti vykazuje postupnou rostoucí tendenci až do roku 2015, v roce následujícím nastává výkyv. Nicméně podle dat z Českého statistického úřadu hotely kategorie *** udávají průměrnou obsazenost ve výši 44 %, což už zní podstatně lépe, neboť právě tato hodnota byla v posledních 2 letech pokořena.

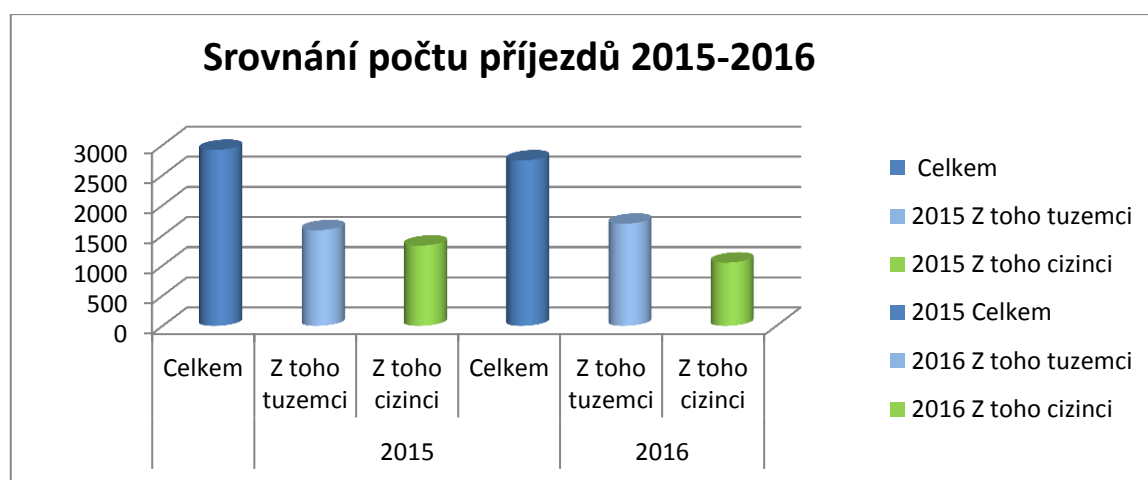
Graf 2 Vývoj obsazenosti hotelu v letech 2011 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z interního systému

Určitě je dobré sledovat taktéž počet příjezdů, délku pobytu a průměrný počet strávených nocí a dát si tyto údaje do kontextu s tím, jaký podíl tvoří cizinci a tuzemci. Právě tyto ukazatele v rámci kapitoly nastíním. Graf č. 3 ukazuje počet příjezdů a meziročně srovnává vývoj. Z grafu je zřejmé, že se snížil meziročně počet příjíždějících hostů. Nejvíce se to projevilo v segmentu zahraničních turistů, kde došlo k poklesu o 21 %. Naopak počet příjíždějících tuzemců vzrostl o 7 %, takže se tím částečně kompenzovala ztráta odlivu zahraničních turistů. Konečný výsledek je tedy -6 %, což není potřeba považovat za nijak zásadní výkyv. Stejný trend je možné sledovat i v případě počtu strávených nocí.

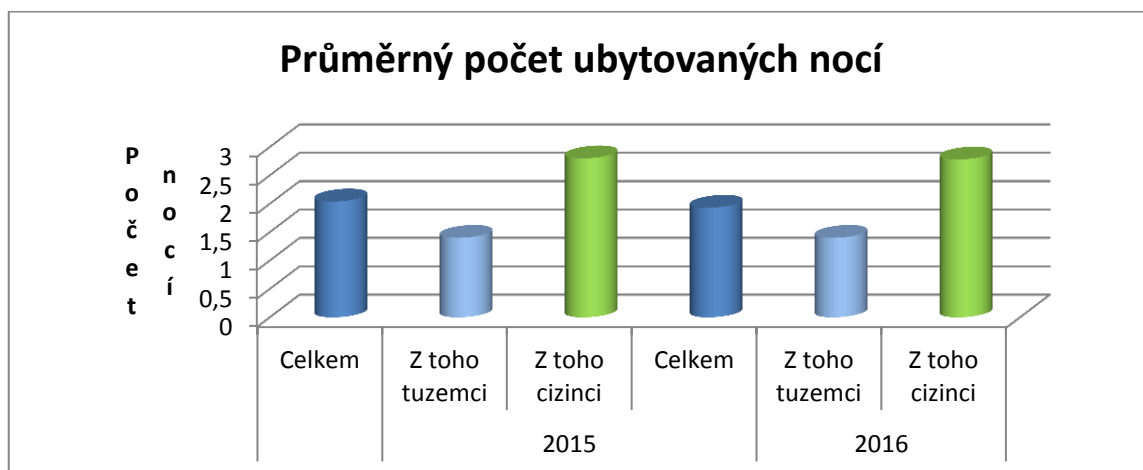
Graf 3 Srovnání počtu příjezdů v letech 2015-2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z interního systému

Další graf ukazuje, že průměrný počet nocí strávených v hotelu je víceméně ustálený. Tuzemští hosté jsou průměrně ubytováni 1,4 dne, kdežto u cizinců se hodnota blíží k číslu 3, konkrétně potom 2,8 dne. Je to pochopitelné, neboť když už zahraniční hosté absolvují delší cestu, chtějí poznat pamětihodnosti v okolí a pobyt si užít.

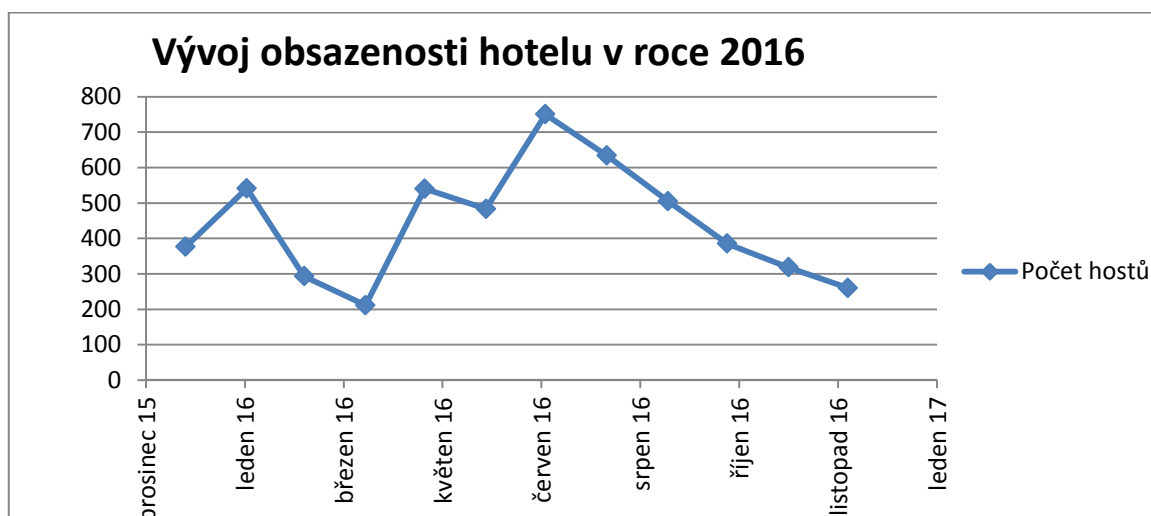
Graf 4 Průměrný počet nocí v hotelu Pod Zámkem (2015-2016)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z interního systému

Graf č. 5 zachycuje vytíženost hotelu v průběhu celého roku 2016. Z grafu je zřejmá vyšší rozkolísanost v průběhu roku. Začátek bývá většinou hektický, tady je ale možné vidět poměrně netypickou obsazenost, která je dána hlavně firemní klientelou. Nižší návštěvnost je v únoru a březnu a také v prosinci. 1. kvartál bývá velmi slabý, prakticky až do začátku sezóny, která začíná 1.4.. Hotel žije víceméně z firemní klientely, která je zde spíše ubytována od pondělí do pátku. S nástupem turistické sezóny se postupně zvyšuje obsazenost i v dalších částech týdne, která kulminuje v polovině roku. Nejvyšších hodnot je tradičně dosahováno v měsících květen-září, poté zájem zase pomalu upadá.

Graf 5 Obsazenost hotelu v jednotlivých měsících roku 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z interního systému

Vzhledem k tomu, že obsazenost je v rámci roku dost rozkolísaná a nejnižší hodnoty dosahuje v dubnu, kdy začíná turistická sezóna, je nutné vyvinout aktivitu, aby obsazenost byla i mimo sezónu přijatelná.

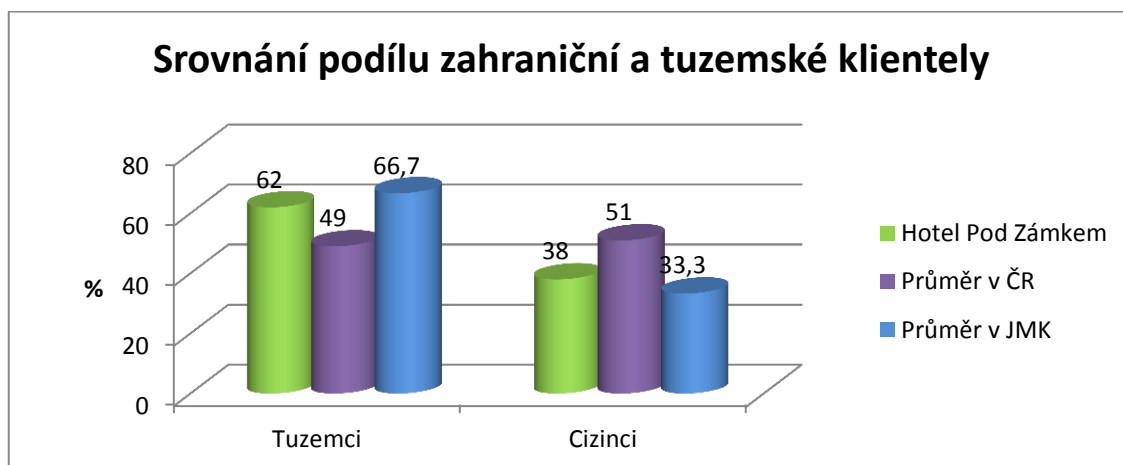
Zhodnocení obsazenosti

Ze sestavené analýzy plynou následující závěry. Obsazenost hotelu má rostoucí tendenci, což je určitě pozitivní aspekt a dobrý výchozí bod pro další období. Ale co však pozitivně nevnímám, je celková rozkolísanost v obsazenosti v průběhu roku. Příčinou nízké hodnoty obsazenosti a zvýšené rozkolísanosti v jednotlivých měsících roku je jednak nedostatečná propagace společnosti na internetu, dále využívání pouze jednoho rezervačního portálu, nedostatečné množství poskytovaných doprovodných služeb a také úplné vynechání možnosti balíčků služeb pro víkendové návštěvníky. Hosté chtějí mít v podstatě jistotu, že když přijedou na „oddych“ např. v dubnu a bude špatné počasí, užijí si pobyt i tak. A právě nedostatek doprovodných služeb může způsobovat, že jim tato lokalita v takovém případě bude připadat neatraktivní. Je proto zapotřebí povědomí o hotelu zvýšit prostřednictvím jiných forem propagace, dalších zprostředkovatelů a zavést doplňkové služby. Tato tři hlediska by podle mne mohla vést k lepšímu a efektivnějšímu využívání kapacity hotelového zařízení.

3.4.2 Analýza zákazníků

Z celkového počtu evidovaných příjezdů, byli v 62 % v zastoupení tuzemští návštěvníci a zbytek 38 % připadl na cizince. Naopak v roce 2015 byla situace o něco vyváženější, kdy cizinci české hosty téměř dorovnali a návštěvnost si rozdělili takřka rovným dílem. Zajímavé srovnání nabízí také data z Českého statistického úřadu. V roce 2016 hotel Pod Zámkem prakticky kopíruje trend v rámci kraje, naopak situace v rámci celé České republiky spíše odpovídá firemní statistice z roku 2015. Hotel je využíván za účelem ubytování v rámci různých služebních cest, školení, konferencí, různých meetingů, apod. Čili jedna část klientely je firemní a druhou tvoří turisté přijíždějící za odpočinkem a historickými památkami. Hotel je využíván hojně v pracovním týdnu, tj. od pondělí do čtvrtka, poté začnou přijíždět víkendoví hosté. (25)

Graf 6 Srovnání podílu zahraniční a tuzemské klientely



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z interního systému

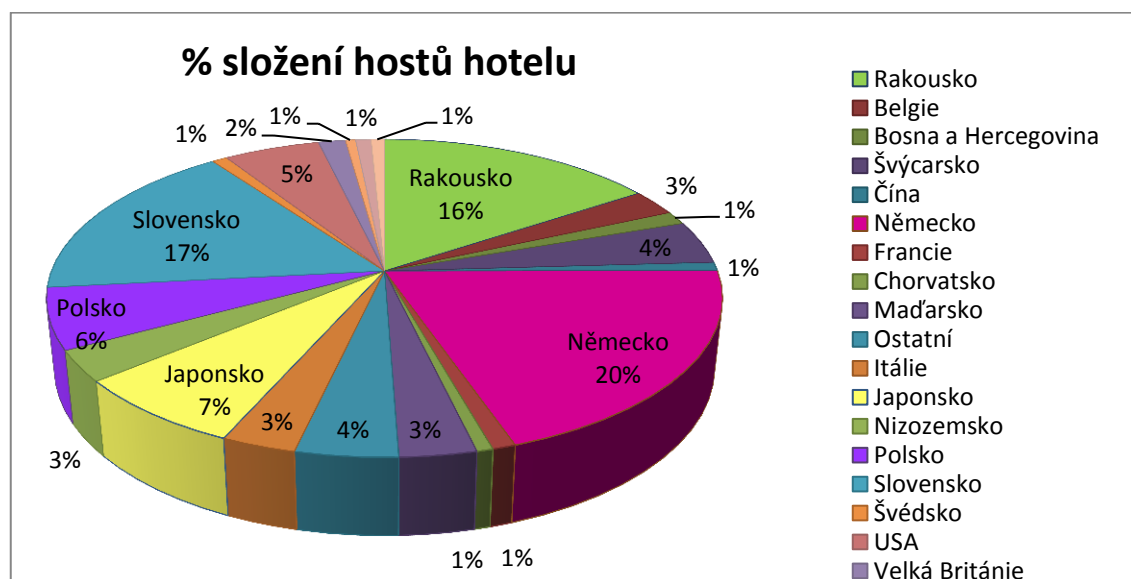
V grafu č. 7 srovnávám zastoupení jednotlivých států z hlediska návštěvnosti hotelu. Je evidentní, že hotel těží hlavně z návštěv našich okolních sousedů, kteří tvoří skoro 60 % pobytů zahraniční klientely. Vyjádření v konkrétních číslech vypadá potom následně: Německo 20 %, Slovensko 17 %, Rakousko 16 % čili vysoká vyrovnanost a boj o pomyslnou první příčku. Dále 7 % zaujímají Japonci a 6 % tvoří obyvatelé Polska. Zajímavé určitě je i zjištění, že 40 % hostů tvoří německy mluvící turisté. Zastoupení Evropy je 81 %, na ostatní světadíly potom připadá 19 %. Sem byly zařazeny krajiny, které samostatně neměly ani 1 % podílu na celkové návštěvnosti. Mezi těmito zeměmi jsou k nalezení i různé exotické státy jako např. Indie, Bolívie, Paragva, Austrálie, Dánsko, Kypr, Jihoafrická republika a další. Je to jasný důkaz, že okolí Boskovic je pro turisty lákavé. Nabízí se zde spousta historických památek, ale i klid v okolní přírodě a možnost využití některé z turistických stezek.

Zhodnocení zákazníků

Dle provedené analýzy zákazníků vyplývá, že oblast Boskovic je zahraničními turisty vyhledávaná. Podle složení jednotlivých národností je možné usoudit, kam směřovat reklamu a které rezervační portály ještě využít. Ne všechny národnosti totiž cílí jen na booking.com, taková úvaha je naprosto mylná. Například Japonci jsou zde v 7% zastoupení a jejich postoj k doplňkovým službám a výhodným balíčkům je na vysokém žebříčku jejich rozhodovacích preferencí, naopak Němci se spíše rozhodují podle ceny a recenzí a pro Američany je kritériem cena, reference a věrnostní programy. Zůstává

tedy otázkou, na kterou klientelu se chce hotel zaměřit a tím směrem jít. Není v možnostech jednoho hotelu cílit na všechny. Je potřeba si vybrat.

Graf 7 Obsazenost hotelu dle jednotlivých zemí 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z interního systému

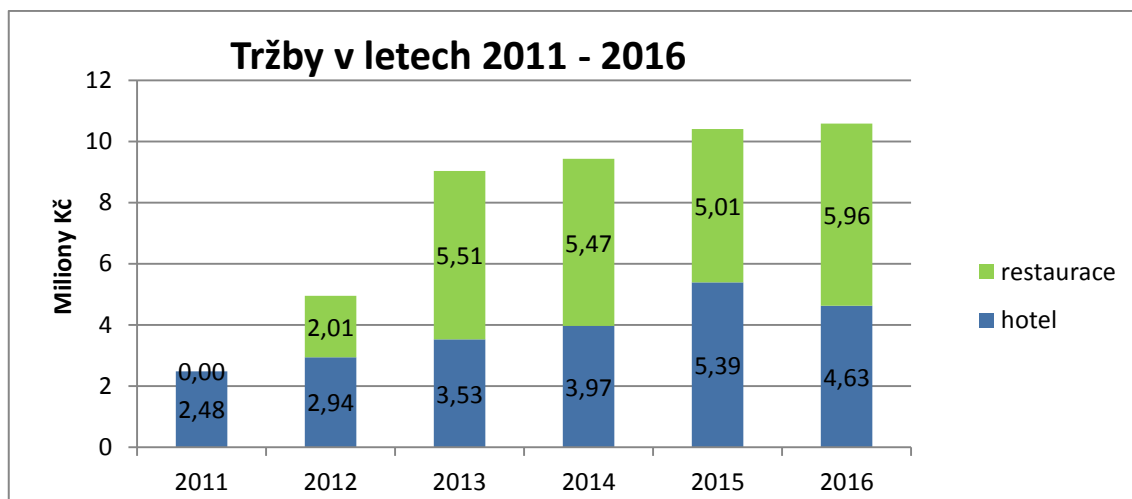
3.4.3 Vývoj tržeb

V této sekci se zaměřím nejen na tržby, které se generují z ubytovacího úseku, ale i na stravovací část, která je nedílnou součástí hotelového provozu. Graf 8 zachycuje průběh v letech 2011 – 2016. Rok 2011 dosahuje výrazně nižších hodnot, což je logické, neboť v tomto roce bylo v provozu pouze ubytovací zařízení, které ještě navíc bylo řazeno do kategorie penzion. Rok 2012 přinesl řadu změn, penzion se transformoval na hotel a přibyla i nově přistavěná restaurace, která měla dopomoci hotelu ke zvýšení komplexnosti a pohodlí. Dle předloženého grafu je tedy zřejmé, že otevření restaurace a získání statutu hotel přineslo pozitivní efekt. Tržby hotelové části mají až na výjimku roku 2016 rostoucí tendenci. Dále je možné vyčíslit poměr tržeb ze stravování a ubytování. Rok 2013 a 2014 byl ve znamení restauračního provozu, kdy se na celkových ročních tržbách podílel z 60 %. V roce 2015 a 2016 byla situace více vyvážená, tržby za ubytování tvořily 52 resp. 44 %. Důvod vyšších tržeb z restaurace je prostý. Do restaurace se chodí stravovat nejen hosté z hotelu, ale i zákazníci, turisté zde neubytovaní, kteří třeba pouze jen projíždějí. Kumulativně je na tom nejlépe rok 2016,

kdy bylo dosaženo nejvyšších tržeb a v meziročním srovnání s rokem předchozím došlo jen k výměně poměru, jakým se jednotlivá střediska podílejí na konečném výsledku.

Důvodem poklesu tržeb restaurace v roce 2015 může být rostoucí cena vstupů, zejména potom ovoce a zeleniny. V meziročním srovnání to znamenalo nárůst o 7,6 %, resp. 10,9 %, alkohol zdražil o 1,9 %, taktéž energie rostly v průměru o 3 %.

Graf 8 Vývoj tržeb 2011 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z interního systému

Zhodnocení vývoje tržeb

Na předloženém grafu č. 8 je vidět růst tržeb, kdy restaurační provoz silně podporuje celkové tržby. Aby si hotel mohl uchovat zvyšující trend, je zapotřebí služby více zatraktivnit za pomoci zavedení nových služeb, balíčků služeb, více sledovat novinky hotelového průmyslu a uvádět je do praxe a v neposlední řadě mít také lepší propagaci hotelu.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů aplikovaných při analýze firemního prostředí. Mapuje silné a slabé stránky podniku a dále příležitosti a hrozby.

Silné stránky (Strenghts)

- strategická poloha hotelu v bezprostřední blízkosti historických památek

- budova hotelu je v osobním vlastnictví společnosti, nemusí tudíž platit vysoké náklady za pronájem prostor
- vynikající kuchyně – kvalita servírovaných jídel i design pokrmů
- kuchyň vybavena nejmodernější technologií
- soukromé hlídané parkoviště s dostatečnou kapacitou
- příjemný, ochotný personál
- výborný, zkušený šéfkuchař
- cenově dostupná konferenční místnost
- pozitivní recenze na rezervačních portálech

Slabé stránky (Weaknesses)

- zastarání technického vybavení
- chybí bezbariérový pokoj
- chybí výtah do 1. patra
- tenké stěny
- menší množství doplňkových služeb
- absence balíčků služeb
- nedostatečný počet zaměstnanců
- nedostatečná propagace společnosti
- optimalizace webu
- zaměstnanecké benefity

Příležitosti (Opportunities)

- snaha odlišit se od konkurence formou výhodných balíčků služeb
- navázání spolupráce s jinými společnostmi v rámci poskytování doplňkových služeb
- využití možnosti propagace v rámci různých společenských a kulturních akcí
- zlepšení viditelnosti hotelu na internetu
- vinný sklípek v prostorách klášterního sklepa
- vytvoření věrnostního programu
- možnost využití zámeckého parku pro různé sportovní účely

- zrušení nebo zjednodušení výdeje víz pro ruské občany
- Česko je vnímáno jako bezpečná cílová destinace

Hrozby (Threats)

- zlepšení kvality poskytovaných služeb některého z konkurentů
- negativní reference
- založení nového hotelu v centru města
- snaha domácností o nižší utrácení
- rostoucí obliba airBnB
- růst turismu na Slovensku
- strach z rostoucího terorismu a snaha o omezení cestování
- přetažení personálu ke konkurenčním firmám
- změny v legislativě a souvisejících předpisů

3.5.1 Shrnutí SWOT analýzy

Je nutné využít strategické polohy hotelu ve velmi silné propagaci, aby se už dopředu předcházelo vzniku nové konkurence. V případě, že využije hotel svých pozitivních recenzí a propojí je se sociálními sítěmi, může eliminovat nástup a oblíbenost služby airBnB. Pakliže dojde k obnově inventáře, hotel tím předejde případným negativním referencím a hrozbě, že by jej v podobném kroku předčila konkurence. Pokud hotel zavede zaměstnanecké benefity, zvýší tím pravděpodobně loajalitu zaměstnanců a je schopen omezit nebo téměř zabránit přechodu zaměstnanců ke konkurenčnímu hotelu. V případě zavedení pobytových balíčků a dalších doplňkových služeb, které navíc podpoří propagaci na internetu, je schopen získat i některé konkurenční klienty na svou stranu.

4 Průzkum spokojenosti

Metody, kterými se dá měřit spokojenost zákazníků, můžeme rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. Mezi čtyři nejběžněji používané metody měření patří:

- pouze – spokojenost – je to průzkumová metoda spokojenosti zákazníka
- diferenční analýza – posuzuje průzkum mezi důležitostí a spokojeností
- model důležitosti – spokojenost – srovnává úroveň důležitosti a spokojenosti
- multiplikativní přístup – využívá důležitost jako váženou veličinu (19)

Abychom zjistili názory zákazníků na naše služby, musíme zvolit vhodnou formu průzkumu, která nám ukáže naše přednosti i nedostatky. Pro tento účel jsem zvolila formu dotazníku, který se mi zdál být nejvhodnější.

Nedílnou součástí mé diplomové práce je analýza spokojenosti zákazníků, ke které jsem použila metodiku marketingového výzkumu. V rámci této kapitoly dále popíši samotnou tvorbu dotazníku a také výsledky, ke kterým se v rámci tohoto průzkumu dospělo.

4.1 Metodika průzkumu

Pro sběr údajů o klientech a jejich preferencích byl zvolen dotazník, který jednoduchou formou shromažďuje údaje o jednotlivých respondentech. Samotné zkoumání bylo sestaveno na základě výsledků, které vyplynuly z analýzy současného stavu. Hlavním úkolem je zjištění subjektivního názoru respondentů na kvalitu poskytovaných služeb.

Vzhledem k tomu, že se hotel potýká s nižší obsazeností zejména v období mimo sezónu a obsazenost je i v sezóně rozkolísaná, konstruovala jsem otázky tak, aby pomohly odhalit případné nedostatky, na kterých by bylo vhodné zapracovat. Hlavní tématikou celého dotazníkového šetření je spokojenost se současnými službami, které jsou již nabízeny a mimo to obsahuje i návrhy služeb, které by se zde do budoucna mohly objevit. Je zde také vytvořen prostor na jednotlivé názory ubytovaných hostů.

Pro sběr dat a získání výstupů byl sestaven dotazník, jehož výhoda spočívá v anonymitě a možnosti vyplnit či nevyplnit dotazník podle toho, jak má na to respondent čas. Navíc má respondent dostatek prostoru nad zamyšlením a není negativně ovlivněn tazatelem.

Při sestavování dotazníku jsem musela vzít v potaz fakt, že hotel je navštěvován i zahraničními turisty, proto byl sestaven ve 2 jazykových mutacích – v češtině a angličtině. Konkrétní dotazníky byly předány buďto osobně nebo zaslány elektronicky. Elektronickou formu jsem volila nejen s ohledem na tolik kvitované využívané informační technologie, ale i díky možnosti vyplnit průzkum „až po návratu domů“. Eliminovala jsem tím riziko případného nedostatku času, popřípadě nechuti věnovat se takovým záležitostem v průběhu volného času hostů na dovolené.

Dotazník byl před předáním konkrétním hostům několikrát testován na různých typech webů zabývajících se dotazováním. Vítězně z toho vzešla nakonec americká společnost surveygizmo. (38) I zde byl dotazník zkoumán, aby neumožňoval duplicitu odpovědí u některých otázek. Bylo by to totiž nežádoucí a celý průzkum by podával zkreslená data. Po vypilování těchto záležitostí byl dotazník přeposlán mé rodině, abych zjistila zejména srozumitelnost otázek. Drobné nedostatky se odstranily a dotazník byl poté předán ubytovaným hostům. Pro lepší názornost byly výstupy z dotazníku zpracovány do grafické verze podpořené slovním hodnocením.

Úvod dotazníku zahrnuje původní dopis spolu se zdůvodněním toho, za jakým účelem je dotazník sestavován a poděkováním za jeho vyplnění. Cílem bylo nastavit sled otázek tak, aby byly systematicky seřazené a nepřeskakovalo se z tématu na téma. První část otázek směřuje na front office čili hotelovou recepci, další cílí na pokoje a poslední část se věnuje čistě restauračnímu provozu. Závěrečná část je zaměřená na identifikaci konkrétního respondenta (alespoň co se věku a pohlaví týče). Smyslem tohoto šetření je získat ucelené informace o hotelu a nabízených službách z pohledu zákazníka. Má vést k zamyšlení nad provedením změny či rozšířením portfolia služeb.

Dotazník obsahuje 22 otázek, z nichž 20 je uzavřených a 2 dávají prostor zákazníkovi k vyjádření. Je to tak nastaveno záměrně, neboť unifikace přispěje k jednoznačné odpovědi a závěru. Většina otázek umožňuje pouze 1 variantu odpovědi. Jinak je tomu v případě, kdy se ptám na konkrétní druhy služeb a balíčky. Zde je možné zaškrtnout více alternativ. Vzhledem k tomu, že sama nemám ráda číselné varianty odpovědí, volila jsem možnosti slovní, konkrétně pak: Ano, spíše ano, spíše ne, ne. Dosaženému výsledku poté přidávám jeho procentuální zastoupení v hodnocení spokojenosti hotelových hostů. O odpovědi nevím jsem vůbec neuvažovala, myslím si totiž, že je pro

dotazník zbytečná, neboť nemá z mého úhlu pohledu vypovídající hodnotu. A místo relevantních odpovědí může vést ke znehodnocení a zkreslení požadovaných výsledků. Dotazník v českém provedení je umístěn v příloze.

4.2 Výstupy z průzkumu spokojenosti

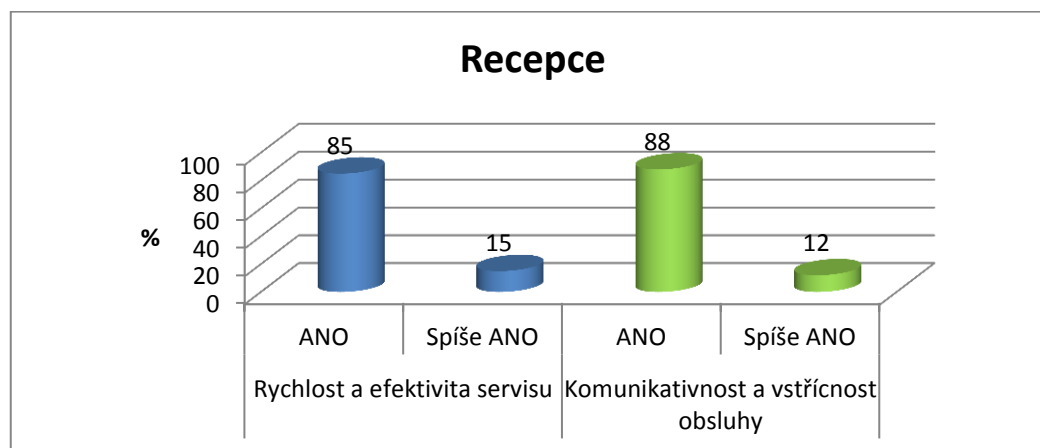
Celkově bylo předáno 120 dotazníků, kompletně vyplněných dotazníků bylo 69. Úspěšnost vyplnění a návratnost se pohybuje kolem 58 %, což považuji za poměrně dobrý výsledek.

4.2.1 Spokojenost se službami hotelu

Pozornost je zaměřena hlavně na spokojenost s poskytovanými službami na recepci, hotelovém pokoji a v prostorách restaurace.

Z výsledků grafu č. 9 vyplývá, že hosté byli se službami recepce velmi spokojeni v rychlosti a efektivitě servisu, obzvláště potom v komunikativnosti a vstřícnosti obsluhy. Odpověď ne jsem v grafu ani neuváděla, neboť zde nemá své zastoupení.

Graf 9 Spokojenost s fungováním recepce

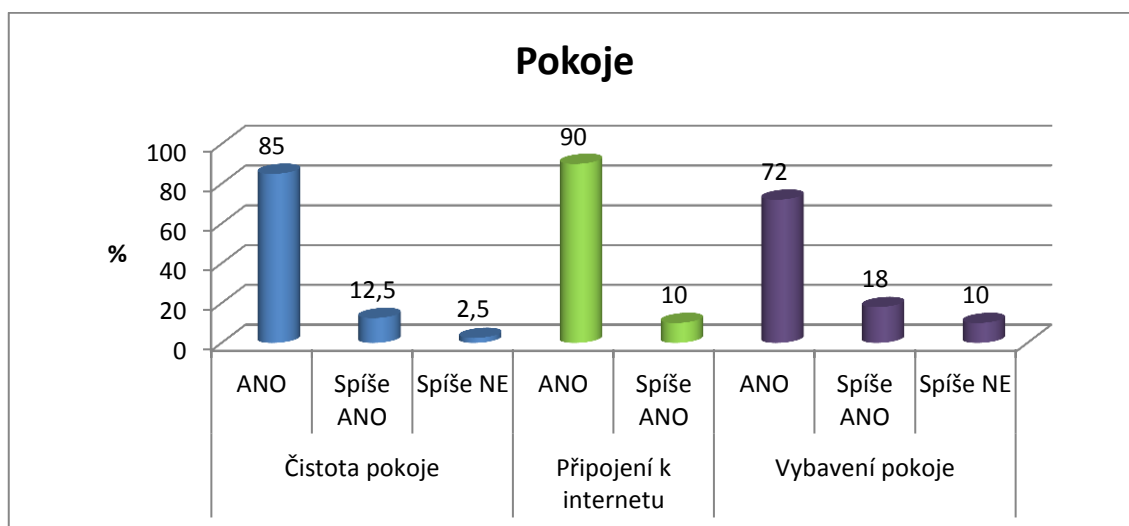


Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

Graf č. 10 zachycuje spokojenost se službami na hotelovém pokoji. Dle výsledků lze usoudit, že hosté byli s těmito službami spokojeni. Nejvíce s připojením a rychlostí internetu, na druhém místě s čistotou pokojů a méně spokojeni s vybavením pokojů. V otevřené otázce měli možnost vyjádřit se k vybavení pokoje. Nejvíce připomínkovali

interiér jako celek. Na některé působil inventář poměrně lacině a uvítali by větší útulnost pokoje. Ke konkrétnímu vybavení se vyjadřovali nejčastěji k postelím, absenci ledničky a klimatizace. Jeden z hostů by také ocenil větší výběr z kabelových programů jako je Discovery, National Geographic, atp. Kdybych měla opustit inventář, pak zde musí padnout zmínka o nespokojenosti s tenkostí stěn, resp. s hlukem z vedlejší místnosti, kdy byli sousedé slyšet i při pouhé konverzaci.

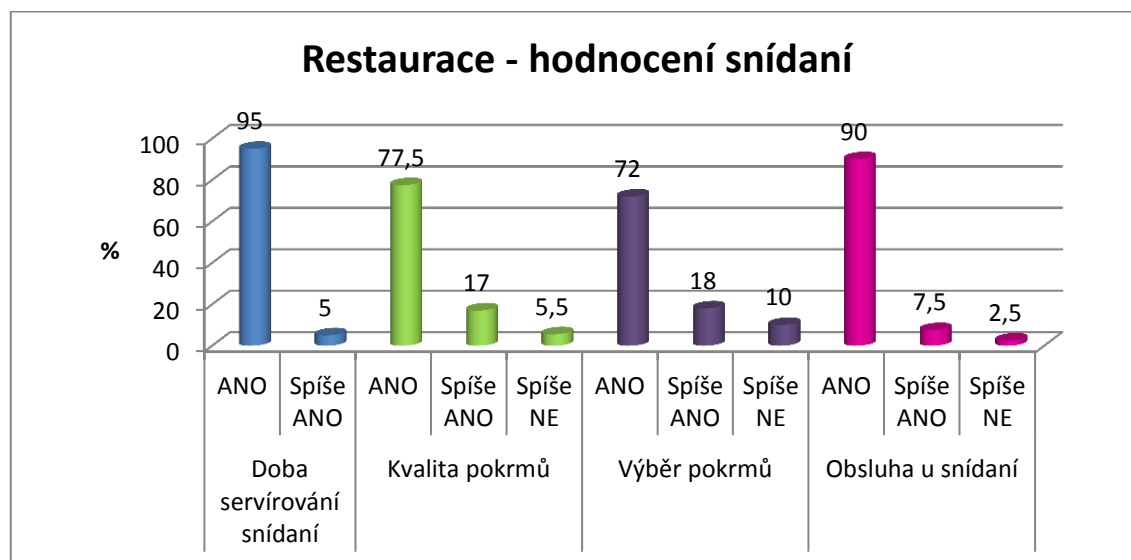
Graf 10 Spokojenost hostů se službami na pokoji



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

Následující graf je obrazem spokojenosti hostů se snídaněmi. Podle výsledku průzkumu vyplynulo, že hosté jsou sice s dobou servírování snídaní a obsluhou více spokojeni, ale s kvalitou a výběrem pokrmů to dopadlo trochu hůře. Vyskytly se tady výhrady k možnosti výběru pokrmů, obzvláště potom ke kvalitě kávy. Několik hostů také zmínilo, že by uvítali větší pestrost snídaní a na švédských stolech postrádali zejména míchaná vejce.

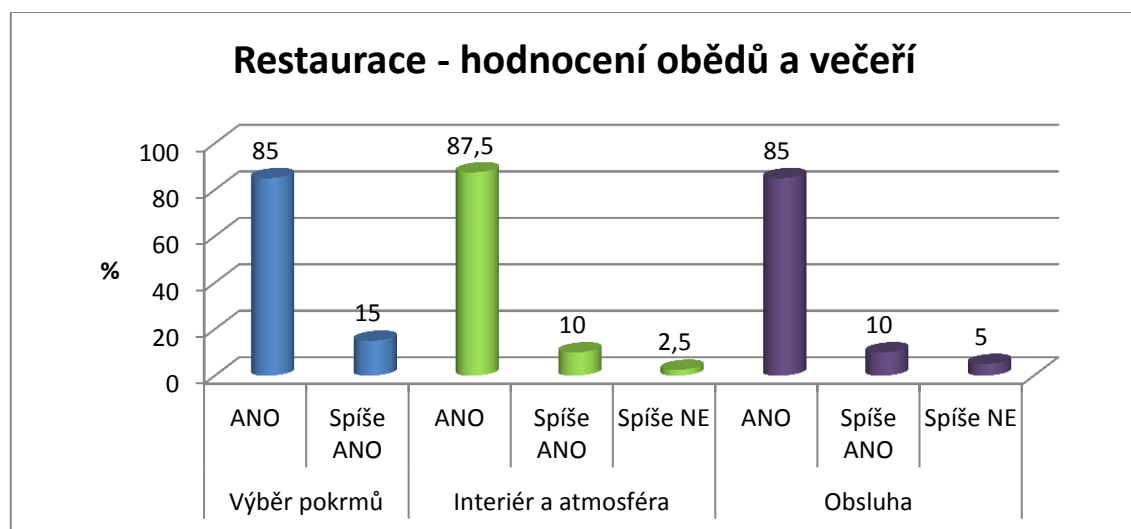
Graf 11 Spokojenost hostů se snídaněmi



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

Graf č. 12 hodnotí služby v restaurační části v době podávání obědů a večeří. Je vidět, že hosté byli s interiérem, atmosférou, výběrem pokrmů a v neposlední řadě s obsluhou velmi spokojeni. Dle mé vlastní zkušenosti se tomuto úseku nedá nic vytknout. Obsluha je usměvavá, jídlo výborné a atmosféra skvělá.

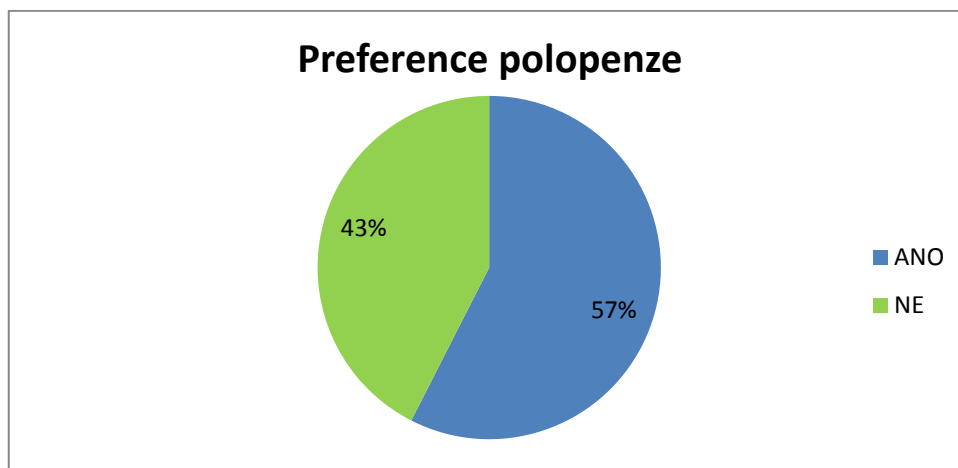
Graf 12 Spokojenost hostů se službami v průběhu obědů a večeří



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

Ke zjištění zájmu hostů o nabídnutí polopenze slouží graf č. 13, z něj lze vyčíst, že mírná nadpoloviční většina respondentů by přivítala nabídku polopenze. Zbýlých 43 % by se stravovalo dle vlastního uvážení.

Graf 13 Preference polopenze

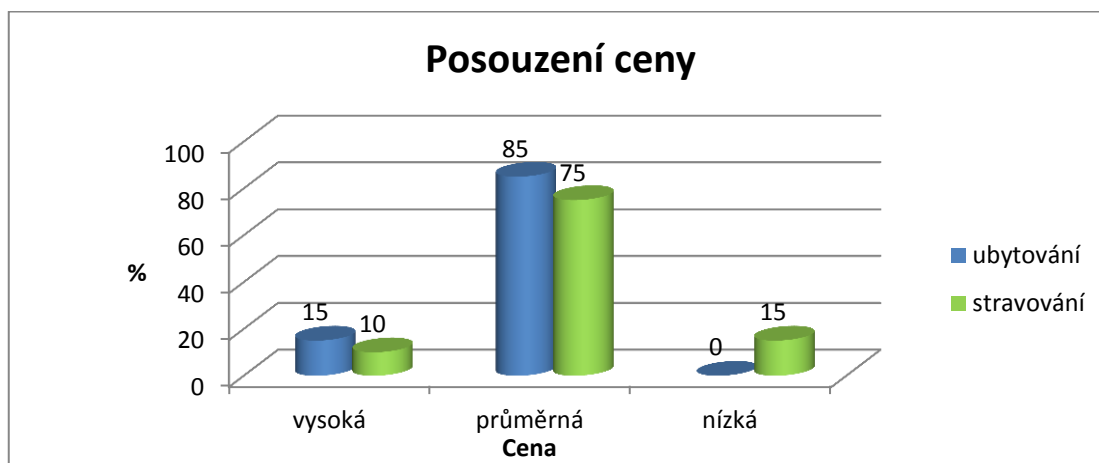


Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

4.2.2 Hodnocení kvalita vs. cena

Důvodem pro položení této otázky bylo zjistit, na kolik jsou hosté spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb vzhledem k ceně, kterou za tyto služby zaplatí. Výsledek dopadl poměrně jednoznačně, kdy 85 % považuje cenu ubytování za adekvátní ke kvalitě dostupné péče, zbylých 15 % si naopak myslí, že cena je vysoká. Hodnocení stravování skončilo o něco hůře. 75 % dotazovaných považuje cenu pokrmů odpovídající jejich kvalitě, 15 % ji považuje za nízkou a 10 % za trochu nadhodnocenou. Sama jsem měla možnost jídlo ochutnat a musím se přidat k tvrzení, že cenu považuji za průměrnou (u meníček by mohla být možná i vyšší). Za stejnou cenu se totiž host nají i u konkurence, např. v hotelu Slávia a kvalita je opravdu nesrovnatelná.

Graf 14 Hodnocení ceny a kvality služeb

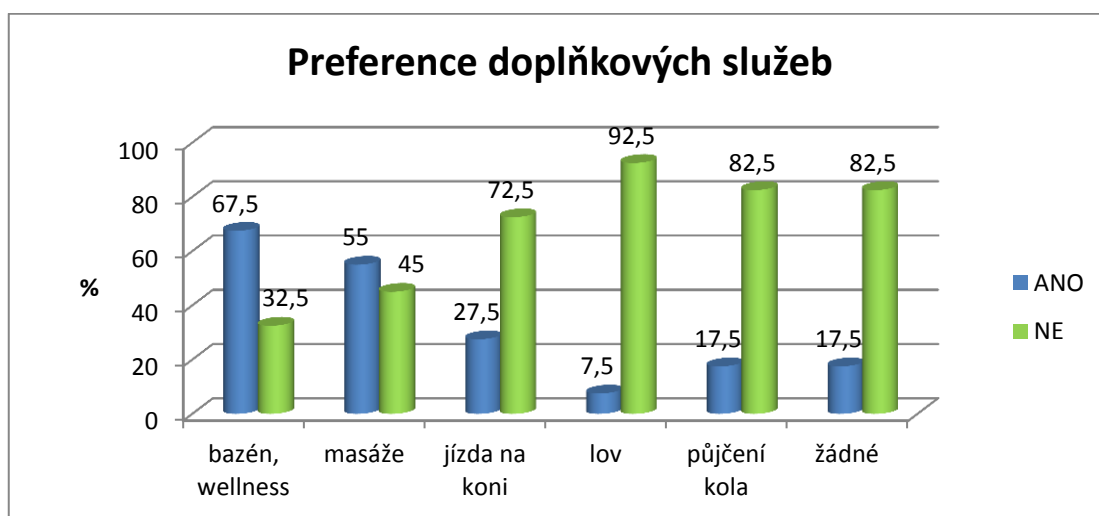


Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

4.2.3 Hodnocení navrhovaných doplňkových služeb

Stěžejní částí bylo zjištění, jaké doplňkové služby by hosté v hotelu uvítali. Znázorněno je to v grafu č. 15. Největší zájem byl evidován u bazénu a wellness, kde hodnoty dosahovaly 67 %. Hned na dalším místě jsou masáže se svým 55% zastoupením. O jízdu na koni projevila zájem necelá třetina respondentů, o půjčení kol 17 % a o lov byl zájem nepatrný. Zajímavé je také zjištění, že 17 % hostů by nepožadovali žádné služby navíc.

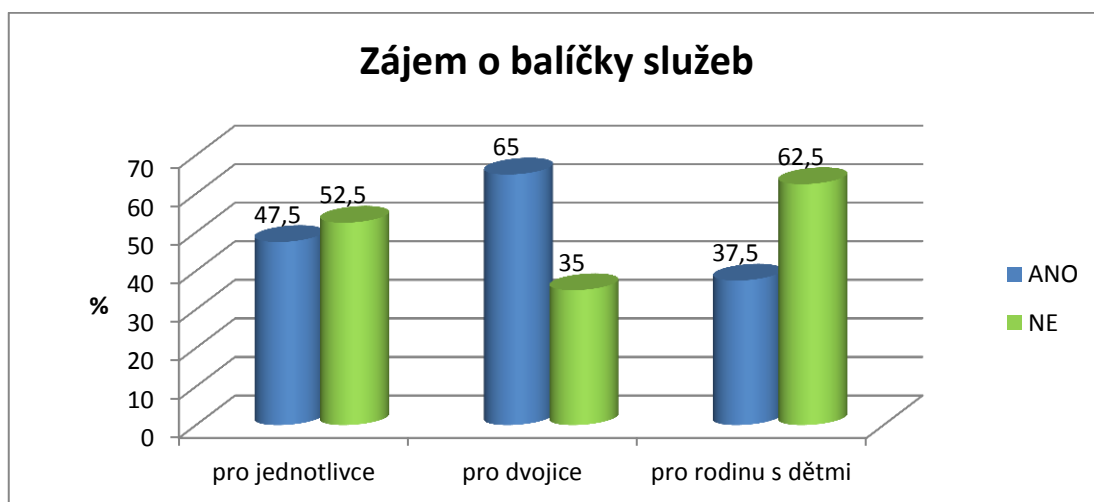
Graf 15 Doplňkové služby



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

Níže uvedený graf zachycuje zájem o pobytové balíčky, kdy nejvíce by je uvítaly páry v 65 % případů. U jednotlivců by byla pro zavedení téměř polovina a u rodin s dětmi jen o něco více než 1/3 dotazovaných. Je však potřeba si uvědomit, že skutečně relevantních výsledků bude dosaženo ve chvíli, kdy si hotel provede průzkum např. po celou turistickou sezónu. Eliminuje tak výkyvy v preferencích jednotlivé klientely.

Graf 16 Zájem o využití pobytových balíčků



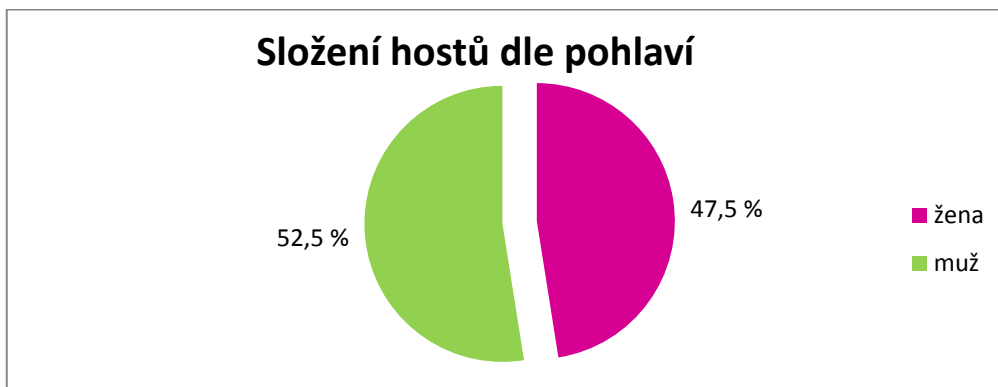
Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

4.2.4 Hodnocení identifikačních otázek

Vyhodnocení těchto otázek je pro hotel neméně důležité. Jednak zjistí věkový průměr, věkovou strukturu hostů či zastoupení pohlaví. Zpětnou vazbu umožní také formulace otázek na případnou budoucí návštěvu.

Vzhledem k tomu, že je věk rozložen v rámci pohlaví téměř identicky, tento faktor zde zohledňovat nebudu. Dle grafu 17 nepatrně vládnu muži, kteří ukrojili o 2,5 % větší část tohoto koláčového grafu než ženy.

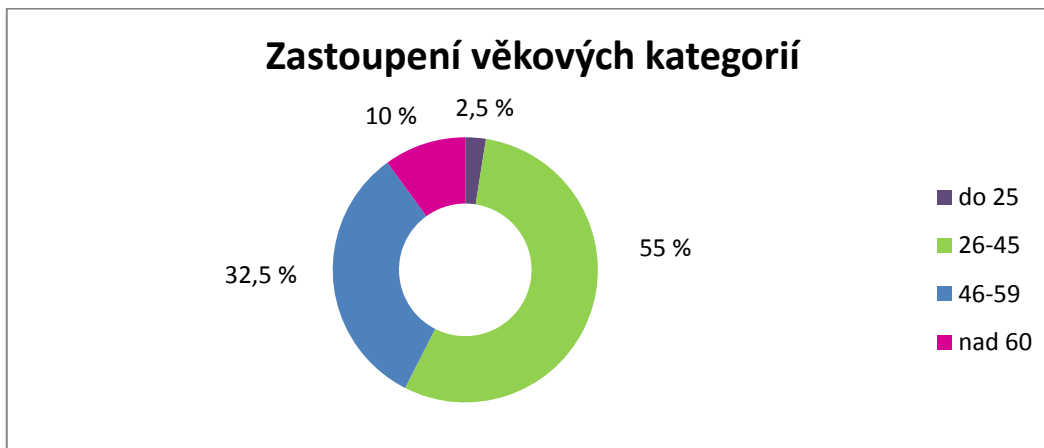
Graf 17 Složení hostů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

Graf č. 18 udává, že největší procento respondentů, a to nadpoloviční většina je v kategorii 26-45 let. Další podstatnou více než třetinovou skupinou jsou hosté ve věku 46-59 let, 10 % tvoří senioři nad 60 let a minimum mladí lidé do 25 let.

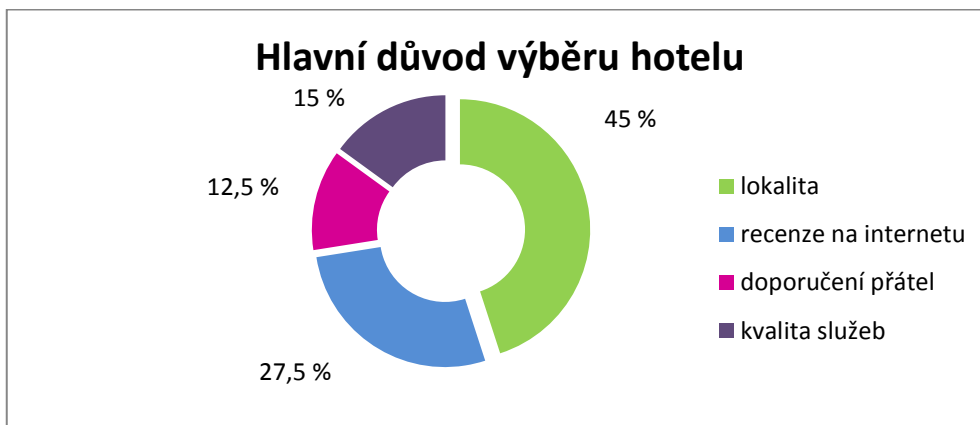
Graf 18 Zastoupení věkových kategorií



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

Další graf napovídá, jaký hlavní důvod měli hoteloví hosté pro výběr hotelu. Nejvíce, a to 45 %, přilákala lokalita v krásném prostředí přírody a památek. Necelé třetině se líbily recenze na internetu, 12,5 % dalo na doporučení přátel a 15 % mělo nejspíše již dřívější dobré zkušenosti s kvalitou služeb.

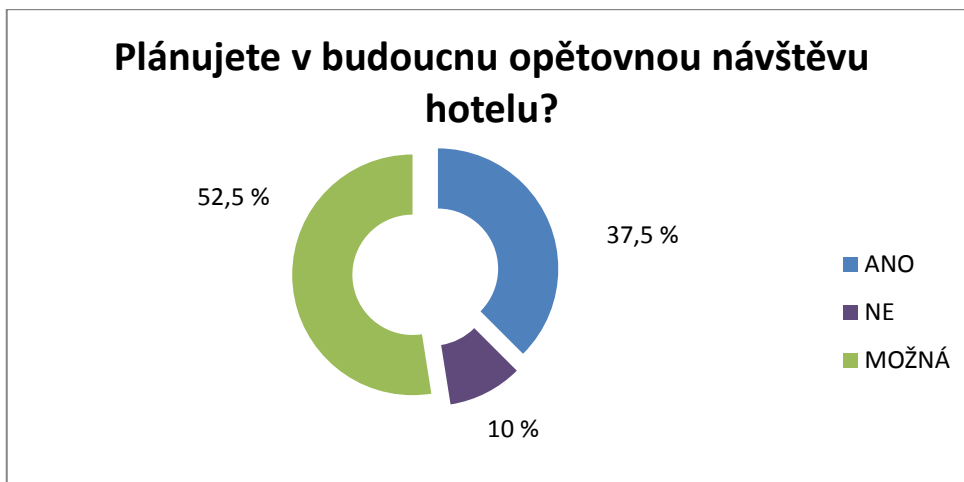
Graf 19 Důvod výběru hotelu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

Na otázku, zda plánují hosté ještě někdy navštívit hotel, odpovědělo 52,5 % možná, což neznamená nikdy, a to je slibné. 37,5 % odpovědělo jednoznačně ano, což je velmi pozitivní. Jen 10 % odpovědělo ne, to je téměř zanedbatelné, ale jak se říká, nikdy neříkej nikdy.

Graf 20 Navštíví hosté znovu hotel?



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného průzkumu

4.3 Celkové zhodnocení provedeného průzkumu

Na tomto místě zhodnotím provedený průzkum, kdy jeho cílem bylo zjistit celkovou spokojenost s poskytovanými službami a také zjistit, které služby by hosté ocenili.

V první části hodnotili **služby recepce**, které zaznamenali spokojenost v míře 85 %. To stejné je možné tvrdit i o zbylé **obsluze**, ať už v průběhu snídání nebo v průběhu dne v restauračním provozu. Vyplývá mi z toho jediné, že hosté jsou s obsluhujícím personálem velmi spokojeni.

Horší situace je v oblasti **vybavenosti pokojů**, kdy někteří hosté považují pokoje za průměrně vybavené, laciné. Ve vybavení nenacházejí ledničku, klimatizaci a ocenili by také vyřešení otázky zvukové izolace.

Problémově se může také jevit **oblast přípravy snídání**, resp. kvalita a výběr nabízených pokrmů. Zejména výběr je trochu kamenem úrazu, o čemž může svědčit 75% spokojenost hostů. V matematickém vyjádření na stupnici od 1 do 4 to odpovídá známce 2. Pokud chce hotel mít spokojenost i zde na výbornou, musí se zabývat otázkou nabízené kávy a častější obměnou sortimentu. Naopak restaurace jako taková v době podávání večeří a obědů se jeví velmi optimisticky laděná.

Dalším předmětem průzkumu bylo dotázat se na preferenci **polopenze**. Hosté se zde rozdělili v podstatě na 2 pomyslné tábory a zvítězil ten, který je pro jejich zavedení. Celkově pro tuto volbu hlasovalo 57 % respondentů.

Část, zabývající se otázkou hodnotící cenu v kontextu s kvalitou, byla vyhodnocena velmi kladně. Čili cena je vnímána jako odpovídající kvalitě.

Z hodnocení **doplňkových služeb** je možné vyvodit následující závěry. Hosté by další služby v hotelu ocenili. Nejvíce preferované služby byly z oblasti **relaxace** – pro wellness a masáže se kladně vyjádřilo více než 50 % klientů. Jako další služby přicházejí do úvahy jízda na koni, popř. i jízda na kole. Zanedbatelnou položkou se stal lov. Otázkou ovšem zůstává, zda by tomu tak bylo i v případě získání vzorku odpovědí za celou turistickou sezónu.

Nástrojem, jak si získat na svou stranu zájem většího množství cestovatelů, je zavedení možností **pobytových balíčků**, které na jednom místě umožňují hostům zakoupit všechny požadované služby. Výzkum dal v tomto směru za pravdu trendu. Je pravděpodobné, že balíčky by se staly po jejich zavedení oblíbené zejména u párů, které

by tato možnost oslovila v 65 % případů, u jednotlivců by možnost uvítal každý druhý a pro rodiny s dětmi by to byla varianta v 37 % případů.

V závěru průzkumu byl věnován prostor také otázkám vhodných pro identifikování klientely. Je vidět, že poměr mezi muži a ženami je vyvážený, podobné je to i ve věkovém rozložení. Nejčastějšími hosty hotelu Pod Zámkem je věková kategorie 26-45 let. Následována kategorií 46-59 let. Klientela nad 60 let je v minoritním zastoupení a naopak nejmladší klientela prakticky zanedbatelná a nezajímavá z pohledu hotelu. K důvodům, o kterých hosté uvažovali při výběru pobytu, patřila jednoznačně lokalita spolu s recenzemi na internetu. Zbývajících téměř 30% část koláče připadla na ty, kteří do hotelu zavítali ať už na doporučení přátel či z důvodu kvality služeb. Této loajality by si měl hotel vážit a dále s ní pracovat. Nakonec přichází odpověď na otázku, zda hosté využijí znovu služeb hotelu. Pouze 10 % hostů se vyslovilo, že ne. Zbytek je rozdělen mezi klienty, kteří řekli buď jednoznačně ano nebo možná. To dává hotelu velký prostor a šanci do budoucích období.

Výstup z průzkumu a současně služby, na které je nutné se zaměřit, jsou následující:

- Vybavení hotelového pokoje
- Výběr pokrmů u snídání
- Možnost zavedení polopenze
- Zavedení doplňkových služeb – wellness, masáže, jízda na koni, popř. jízda na kole
- Pobytové balíčky

5 Návrhy na zlepšení služeb

Na základě provedené analýzy současného stavu a výsledků průzkumu se pokusím navrhnout doporučení, která by měla vést ke zvýšení návštěvnosti v hotelovém zařízení.

5.1 Návrhy na zlepšení personálního zabezpečení

Z analýzy vyplynulo, že hotel občas bojuje s nedostatkem personálu a je pro něj obtížný proces recruitingu, čili najímání nových pracovních sil. Nedostatek personálu v této oblasti jde napříč trhem. Je proto zapotřebí nespolehat pouze na jeden kanál a uchazeče hledat na různých frontách. Pro nábor nových zaměstnanců lze využít následujících možností:

- **Informační portál Region Blanensko**, který umožňuje zdarma inzerci a také možnost vybrat klíčovou oblast pro hotel (47)
- **Úřad práce v Blansku**, který nabízí zveřejnění inzerátu elektronicky. (46)
- **Sociální sítě** dávají možnost hledat potenciální zaměstnance formou různých skupin na tuto tematiku zaměřených, např. skupina Brno a okolí – práce, brigády, business.
- Vložení inzerátu na **webových stránkách** hotelu Pod Zámek a pro tuto příležitost zde vytvořit speciální záložku např. volná místa/hledáme.
- Navázání spolupráce s VOŠ ekonomickou a zdravotnickou a SŠ Boskovice, která umožní inzerovat nově poptávané pracovníky. V rámci školy jsou totiž obory zaměřené na cestovní ruch a kuchaře/číšníky. Studenti si mohou nejen vydělat, ale získat i cennou praxi ve svém oboru.(48)

Předchozí varianty umožňují vyhledávat pracovníky zcela bez poplatku. Pokud tedy hotel za inzeráty skutečně nechce platit, musí si hledat cesty jinde a udělat pro to maximum.

Možnost, jak se zatraktivnit v očích studentů, je rozhovor ve školním časopise o práci v hotelnictví nebo názor šéfkuchaře na toto řemeslo. Studenti uvidí pohled člověka z praxe a hotel Pod Zámek si tím může získat renomé.

S personálem souvisí i celkový dojem. Zde bych doporučila zavést jednotný dresscode, čili černé kalhoty nebo sukně v kombinaci s firemní košilí, která by měla být stejně jako v případě restaurace v hotelových barvách, tzn. obrandovaná modrá košile s bílým logem. Firemní oděv je důležitou součástí firemní kultury a neměl by se opomíjet. Má vliv jak na zaměstnance, tak i na hosty. U zaměstnanců vyvolává pocit sounáležitosti s hotelem a pro hosty je to známka prestiže.

Vzhledem k tomu, že jsou na recepci 4 osoby, doporučuji nechat vyrobit alespoň 8 košil, na kterých bude umístěné logo společnosti cca velikosti 8x8cm. Celkové náklady na zhotovení košil včetně loga vycházejí asi 4 400 Kč.

S ohledem na to, že v loňském roce absolvovala obsluha restaurace baristický kurz, volila bych tentokrát i kurz pro recepční. Kurzy všeobecně mohou pomoci otevřít oči a vyjít ze zabředlých kolejí, také mohou nastartovat řadu změn a stmelit více kolektiv, který potom pracuje efektivněji. Každý zaměstnanec si připadá jako nedílná součást týmu, což vede ke vzájemné pomoci. Zkrátka takový kurz může poskytnout nový úhel pohledu na řízení a celou problematiku související s pohostinstvím. Je potřeba sledovat trendy a vzdělávat se, aby se mohl hotel posouvat v hotelnictví vpřed. Snem asi každého hoteliéra je určovat trendy. Vypsanych možností, jak zdokonalit stávající personál, jsou kvanta. Mne asi nejvíce oslovily 2 témata: Profesionální hotelová recepční nebo Upselling a crossselling, cena 5 200 Kč na osobu. (49)

Náklady na uskutečnění školení profesionální hotelová recepční vycházejí cca 20 800 Kč při počtu 4 osob.

Se stmelováním týmu souvisí i společné zážitky a příhody, proto doporučuji občas různá neformální setkání, teambuildingy, např. společný bowling, lasergame nebo projížďka na kole po okolí.

Pokud bych uvažovala např. společný bowling, kdy by si společnost pronajala 3 dráhy na 2 hodiny, pak náklady související s touto aktivitou vycházejí asi 1 500 Kč. V případě, že by byla součástí této akce i konzumace nápojů zdarma, počítala jsem s rozpočtem asi 2 000 Kč. (50)

Dalším motivátorem je bezesporu poskytování nejrozličnějších benefitů, které vedou k loajalitě a k vyšším výkonům, pokud jsou správně nastaveny. Za zvážení proto stojí rozšíření benefitů. Navrhuji zvolit buď tradiční cestu v podobě příspěvků na životní nebo penzijní připojištění (výhodou je, že se jedná o daňově uznatelný náklad, který je navíc osvobozen od odvodů na sociální a zdravotní pojištění) anebo zvolit benefit v podobě permanentky do fitness centra či vstupenky do kina nebo divadla. Benefity se dají nastavit buď plošně pro všechny stejně anebo si může každý zvolit, kterou z možností bude preferovat. Dalším motivátorem, jak si zaměstnance udržet, je poskytování benefitů za odpracované období u firmy.

Výši měsíčního benefitu jsem určila na částku 500 Kč/os., což při konečném počtu 20 zaměstnanců vychází na 10 000 Kč měsíčně.

Celkové náklady související s personálním zabezpečením vycházejí asi 141 900 Kč za rok.

5.2 Návrhy na zlepšení ubytovací části

Obnova inventáře

Podle výsledku průzkumu je zřejmé, že někteří hosté v hotelu postrádají klimatizaci, proto bych hotelu doporučila pořídit mobilní klimatizaci na zkoušku alespoň do jednoho nebo 2 pokojů. To stejné bych navrhla i u ledničky, která zejména v letních měsících přijde vhod. Ze zkušenosti vím, že lednička není nezbytná na všech pokojích, proto se dá situace řešit tak, že buď bude lednička a klimatizace součástí luxusnějšího pokoje anebo bude lednička umožněna za poplatek. Lednička není těžká, a tak se s ní dá lehce manipulovat a dle přání ji přemístit do jiného pokoje.

Z nabídky, která je na trhu, se mi zdá nejvíce vhodný typ klimatizace Trotec PAC 2000 E v ceně 6 490 Kč a pro nákup lednice bych volila typ Zanussi ZRX51100WA o objemu 42 litrů v ceně 2 900 Kč. (52, 51)

Obrázek 6 Klimatizace Trotec



Dále byl několikrát zmíněn v dotazníku interiér, jeho průměrnost až skoro lacinost. Doporučuji vyměnit nábytek tak, aby působil více elegantním dojmem. Vhodné je volit nábytek z masivu, lamina nebo modernějších materiálů jako je synchopor. Zakázku bych nechala vyrobit v odstínu třešeň jako je tomu v pokoji Deluxe anebo v některém tmavším provedení. – např. ořech nebo mahagon.

Náklady na modernizaci a obnovu vybavení byly stanoveny kvalifikovaným odhadem na základě odborníků z praxe. Cena za jeden pokoj bude asi 140 000 Kč. Aktuálně by se to týkalo 22 pokojů, kde je nábytek staršího provedení pravděpodobně v odstínu dub. Při tomto počtu pokojů celkové náklady vycházejí na asi 3 000 000 Kč. Vzhledem k nákladnosti je možné modernizaci rozložit na 2 etapy dle jednotlivých podlaží.

Rekonstrukce na bezbariérový pokoj

Jak již bylo zmíněno v analytické části, bylo by vhodné vybudovat v hotelu bezbariérový pokoj. Jako nejoptimálnější pro tento účel se jeví 2 pokoje v přízemí. Pokoje jsou umístěny vedle sebe a v hotelu bývají běžně nazývány jako rodinné, neboť jsou propojeny společnou chodbičkou.

Pokud by chtěl hotel přistoupit na můj návrh a zřídit bezbariérový pokoj, měl by si uvědomit, že pohyb na vozíku v uzavřeném prostoru není vůbec jednoduchý. Jediné, co jej usnadní je dostatečný manipulační prostor, za který je běžně považován kruh o průměru 1,5 m.

Nicméně k tomu, aby mohl být pokoj klasifikován jako bezbariérový, musí splňovat určité parametry, které uvádí vyhláška č. 398/2009 Sb. o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb.

Celou rekonstrukci navrhuji provést v těchto bodech:

POKOJ

- Výměna vstupních dveří do prostor chodbičky tak, aby měly šířku 80-90 cm. Dveře musí být opatřeny vodorovnými madly po celé jejich šířce ve výšce 80-90 cm. Stejně jako všechny dveře v bezbariérovém pokoji se musí otevírat směrem ven. Při výměně dveří je nutné vybourat část zdiva, neboť současný rám je nedostačující. Stejná výměna proběhne také u dveří vedoucích do obou pokojů a do sociálního zařízení a při té příležitosti budou odstraněny i prahy.
- Další úprava se bude týkat okna a jeho umístění do nižších poloh, aby na něj handicapovaný host komfortně dosáhl. Pro daný účel je doporučené pákové ovládání ve výšce 1,1 m od podlahy. Pro hotel to znamená nechat vybourat část zdiva, okno položit níže, zbytek zazdít a zasilikonovat. Po provedených hrubých stavebních úpravách doporučuji udělat buďto částečnou (problém je trefit stejný odstín) nebo celkovou výmalbu místnosti. Okno bych nechala určitě stejné velikosti a tvaru jako v ostatních místnostech. Samozřejmostí je venkovní úprava budovy v podobě opravy fasády.
- Dále bude vyměněna postel, která musí mít výšku alespoň 50 cm a rozměry optimálně 90x200 cm. Doplněna může být též postranní hrazdičkou. Stejně jako v předchozím návrhu doporučuji volit materiál masiv nebo synchopor.
- Nezbytná je správná instalace prvků ovládaných rukou (vypínače, zásuvky, dveřní kliky), které musí být předělány do výšky 0,6 m-1,2 m. Jejich výměna je záležitostí jednoho odpoledne.

KOUPELNA A WC

- Rekonstrukcí musí projít také sprchový kout, jehož nezbytnou součástí je sklopné sedátko a vodorovné a svislé madlo, které je minimálně o nosnosti 150 kg. Sprchový kout je aktuálně řešen za pomoci posuvné zástěny, která musí být upravena pro účely zdravotně znevýhodněných nebo plně odstraněna. V případě, že by byla odstraněna, prostor před sprchou musí být oddělen alespoň nějakým závěsem.
- Bezbariérové WC musí být ve výšce 460 mm a po obou stranách musí být madla.

- Svislé madlo o velikosti 50 cm musí být podél umyvadla.

Celkové náklady na rekonstrukci byly stanoveny kvalifikovaným odhadem odborníků pracujících v dané oblasti. A jejich výše činí asi 185 000 Kč.

Odhlučnění stěn

Pro tento návrh mi nebyly poskytnuty dostačující vstupní informace, proto i s ohledem na fakt, že nejsem stavební technik, jsem se rozhodla dále se realizací protihlukového opatření do hloubky nezabývat. Pouze bych zmínila, že budova je původně z 18. století a její stěny jsou poměrně tenké. V roce 2003 proběhla rekonstrukce hotelové části, ale řešení stěn nebylo jejím předmětem. Je tedy do budoucna vhodné se nad touto problematikou zamyslet a oslovit stavební firmu, která se pomocí moderních technologií tohoto úkolu ujme. Je totiž zapotřebí nasimulovat hluk (při konverzaci sousedů, sledování televize či poslouchání hudby) ve vedlejší místnosti a ten si za použití moderní techniky nechat přesně změřit kvalifikovanou firmou. Pouhý odhad je nedostačující a může vést ke zkreslení celé situace, neboť by na základě toho mohla být zbytečně špatně navržena např. tloušťka nebo typ materiálu. Podle naměřených hodnot decibelů a nákladového rozpočtu se stanoví nejideálnější forma izolace. Dle zjištění není objekt součástí památkové zóny, a tak pro vykonání této modernizace není vyžadováno stavební povolení, což celý proces urychlí.

Celkové náklady na odhlučnění byly stanoveny kvalifikovaným odhadem odborníků pohybujících se ve stavebnictví a byly vyčísleny na asi 400 000 Kč.

Náklady na celkovou obnovu činí asi 3 610 000 Kč.

5.3 Návrhy na zlepšení a rozšíření služeb

Tato kapitola má za úkol navrhnout lepší verzi služeb, aby byly díky ní zákazníci plně spokojeni. Jako zdroj dat pro sestavení následujících návrhů bylo využito dotazníkové šetření. Z průzkumu vyplynulo, že zákazníci hotelové služby považují za kvalitní a někteří s nimi byli dokonce nad míru spokojeni a neměli žádné výhrady. Cílem je však dosáhnout maximální spokojenosti a loajality u co největšího počtu zákazníků, aby z toho mohl hotel těžit i v budoucích obdobích. Zaměřím se proto hlavně na přání, která v rámci průzkumu zazněla.

Zlepšení stávajících služeb

Asi nejčastěji v dotazníku padla poznámka týkající **se nespokojenosti se snídání**, proto bych tento nedostatek zcela určitě nezanedbávala. Snídaně je nedílnou součástí dne, ne-li tou nejdůležitější. Kdo se kvalitně a v klidu nají, ten má o dost příjemnější start do nového dne a nechybí mu energie. Vzhledem k rozsáhlému spektru zákazníků a střetávání kultur z celého světa je prakticky nemožné, aby snídaně obsahovaly vše, na co jen host pomyslí. Dle průzkumu navrhuji rozšířit snídaně o míchaná vejíčka, zařadit lepší kávu a zlepšit kvalitu a pestrost snídaní. Pokud host tráví v hotelu více než jednu noc a snídaně se stále opakuje, je nespokojený. Navrhuji snídaně obměňovat, kdy každý den bude například jiná pomazánka. Párky mohou být ob den a mohou se střídát s míchanými vejci. To stejné platí i u možnosti různých druhů sýrů, salámů, šunek, ovoce a zeleniny. Dále navrhuji talíře střídát, aby měl zákazník pocit, že má vždy něco nového. Pozor si musí dát hotel na občasné dochucování a kvalitu připravovaného pečiva. Nabídka může být také doplněna o croissanty.

Měsíční rozpočet do rozšíření nabídky pokrmů bych zvýšila o asi 3000 Kč.

U jídla zůstanu i v druhém návrhu. Z průzkumu vychází, že hosté by ocenili i nabízenou možnost **polopenze**, proto bych ji do nabídky služeb zařadila a potom je to už na konkrétním hostu, zda této varianty využije či nikoliv. U polopenze nedojde k žádné změně v případě snídání, pouze si host připlatí za večeři. Pro hosty se zaplacenou polopenzí doporučuji sestavit menu s předem stanovenou nabídkou jídel. Večeře by měla obsahovat polévku, hlavní jídlo a nápoj.

Cenu jsem stanovila na 230 Kč/den. Nápoj si mohou hosté vybrat ze standardního lístku do výše 40 Kč, který bude v ceně polopenze, za dražší nápoj si musí připlatit.

Rozšíření doplňkových služeb

Vzhledem k tomu, že klienti jsou stále náročnější na množství a kvalitu poskytovaných služeb, nemůže hotel spoléhat pouze na výbornou kuchyň, strategické umístění a dobré ubytování s přespáním. Lidé hledají zážitky, chtějí být opečováváni (přímo hýčkáni), proto je zapotřebí **rozšířit množství doplňkových služeb**, aby opravdu host odjížděl s pocitem, že mu zde nic nechybělo. Hotel díky tomu získá vyšší atraktivitu a hosté zde

stráví při příští návštěvě delší čas. Přiláká je to pravděpodobně i mimo turistickou sezónu, což může pomoci ke zvýšení turistického ruchu v méně obsazovaných měsících.

- **Wellness**

V průzkumu jasně vyhrála možnost **využití wellness centra**. Není se čemu divit, vždyť v dnešní uspěchané době možnosti relaxu využije každý ať už sportovec či nesportovec. Samozřejmě nejlepším řešením je, kdyby wellness centrum provozoval sám hotel, ale tato alternativa se mi zdá vysoce nepravděpodobná, jelikož na to hotel nemá kapacity a také by to znamenalo vysokou počáteční investici. Další možností je přístavba nové budovy, ale to by nepůsobilo dobrým dojmem s ohledem na historickou část města. Určitě by to rušilo ráz zámecké krajiny. Asi nejsnazší řešení vychází z využití wellness centra u jiného provozovatele formou outsourcingu. Tato forma spolupráce je vhodná pro obě zúčastněné strany. Pro spolupráci jsem vybrala městské lázně, které provozuje město Boskovice a také Mysteria wellness. (53)

Městské lázně mají v nabídce plavecký bazén, vířivku, finskou saunu a infrasaunu, relaxační centrum. Aby měla spolupráce smysl, měla by být ze strany provozovatele lázní nabídnuta alespoň 10% sleva jako gesto za zprostředkování služeb a zvýšení obrátu společnosti. Totéž platí i v případě Mysteria wellness, které nabízejí finskou a tropickou bio saunu, privátní whirlpool a masáže. (54)

Navrhuji dohodnout se s provozovateli na poskytnutí 10% slevy jako odměnu za zprostředkování služeb.

- **Masáže**

Další poptávanou službou jsou **masáže**. Myslím si, že nemá smysl si situaci komplikovat, proto je vhodnější opět služby využívat od externích partnerů buď v prostorách konkrétního salonu nebo na hotelovém pokoji. Druhá možnost vyžaduje masážní lehátko (ale to si vozí masér většinou vlastní, jak jsem zjistila), které je nutné pro vykonání masáže na hotelovém pokoji. Nevýhodou takové spolupráce je objednávka s větší časovou rezervou, aby se mohlo zaručit, že masér bude v daném čase k dispozici. Samozřejmostí je stanovení konkrétních podmínek spolupráce předem. Pro

navázání spolupráce jsem oslovila maséry v Boskovicích, z nichž mne nejvíce zaujaly tyto osoby:

- **Petra Čachová**, která nabízí klasickou a čokoládovou masáž. Její masážní centrum se nachází 300 m od hotelu.
- **Zdeněk Vodák**, který má rozhodně nejobsáhlejší nabídku masáží – např. bambusová, relaxační, ajurvédská, medová masáž, masáž lávovými kameny či baňkování. Masážní prostory jsou 1 km od hotelu.
- **Mysteria wellness** – nabízí sportovní, relaxační, čokoládovou masáž a masáž lávovými kameny. Prostory jsou dostupné 300 m od hotelu.

I zde navrhuji dohodnout se s provozovateli na poskytnutí 10% slevy jako odměnu za zprostředkování služeb.

- **Půjčování kol**

Další alternativou, jak zaujmout hosty, je rozšířit služby o **půjčování jízdních kol, nebo elektrokol**. Zde mi chybí ale možnost navázání spolupráce. Nejbližší partner se totiž nachází až v Blansku, což je z hlediska přepravy dost nepraktické řešení. Nechám proto na uvážení hotelu, zda by sám chtěl do koupě kol zainvestovat.

Nicméně i pro tento případ navrhuji dohodnout se s provozovateli na poskytnutí 10% slevy jako odměnu za zprostředkování služeb

- **Projížďka na koni**

Variantou, která byla také oceněna, je **projížďka na koni**. Nabízí se možnosti v ranči „Na konci světa“ nebo ve Westernovém městečku. První varianta může nabídnout výuku s instruktorem, vodění dětí přímo v areálu nebo pro zkušenější vyjížděku po okolí Boskovických lesů s možností pokochat se krajinou. Varianta Westernového městečka je spíše výuková, proto je na každém, kterou možnost preferuje. (55)

Opět navrhuji dohodnout se s provozovateli na poskytnutí 10% slevy jako odměnu za zprostředkování služeb.

- **Lov/Myslivost**

Navrhovaný **lov**, který spadá pod MP Lesy, nebyl příliš oceněn. Pokud by měl hotel zájem propagovat více i tuto nabídku, musí ji umístit alespoň na své webové stránky a mít tuto možnost i součástí klíčových slov (o tom se zmíním v další kapitole).

Vzhledem k tomu, že samotný lov poskytuje společnost spadající do téhož holdingu, může společnost MP Lesy sestavit speciální nabídku pro hotelové hosty. Do úvahy přichází opět sleva ve výši 10 %.

- **Sport**

Ke **sportovnímu vyžití** láká také squash, laser aréna nebo v létě koupaliště Červenka. Na všechny zmíněné varianty je nutné mít připravené informační letáky a s konkrétními partnery mít vyjednanou slevu ideálně ve výši 10%. V rámci spolupráce určitě doporučuji, aby díky této formě reklamy byl v případě nehotelových hostů hotel Pod Zámkem propagován, a to ústně nebo formou umístěného plakátu.

- **Návštěva historických památek**

Pro milovníky **historických památek** je nejen v Boskovicích řada míst, která stojí za zhlédnutí. Jsou jimi přímo v místě zámek, hrad, židovská synagoga, ghetto či židovský hřbitov. Dobrým řešením může být také navázání spolupráce formou jakési aliance či partnerství a společně vytvořit akci pod názvem „tour de chateau“, v rámci které by měli hosté možnost navštívit památky i v okolí. Nabízí se: zámek v Lysicích, Kunštátu a Letovicích. Primárně by měla být akce zaměřena na památky (hrady, zámky a v 2. fázi také na ostatní zajímavosti). (42,43,44,45)

Navrhuji pro hosty hotelu dohodnout slevu ve výši 5-10 %.

Obrázek 7 Hrad Boskovice



Obrázek 8 Zámek Letovice



Při navrhování této alternativy vyplynulo, že Boskovice zaujímají na mapě vzhledem k nabízeným památkám velice strategickou polohu. Všechny památky se nacházejí ve vzdálenosti 13 km. Jelikož návštěva 4 zámků a 1 hradu v rámci jednoho dne je náročná a téměř nemožná, nabízí se řada doprovodných akcí, atrakcí, relax. Vzniká tak velký „manipulativní“ prostor, jak přimět zákazníky k prodloužení jejich pobytu. Hosté mohou věnovat 2-3 dny památkám, 1 den relaxu a procházce v přírodě. Před odjezdem mohou navštívit jeskyně Moravského krasu. Suma sumárum bez problému se zde dá díky těmto faktům strávit 3 dny a více.

Domnívám se, že taková akce by měla být pod záštitou města, které by ji mělo i finančně podpořit, neboť se zvýšeným turistickým ruchem se zvyšují i pobytové poplatky, které plynou do kasy města. K tomu je nutné zpracovat také patřičnou brožuru, která bude turisty informovat o možnostech. Brožura by mohla být doplněním k informačním listům, které město každoročně vydává. K jejímu sestavení by se měli přidat všichni ti, kteří z jejich výhod chtějí těžit a také ti, kteří zde mají co nabídnout. Její rozsah odhaduji asi na 5 listů a nákladovost na výrobu 1000 kusů kolem 25 000 Kč. Tyto náklady navrhuji rozdělit mezi město a jednotlivé provozovatele. Kdy město přispěje např. 30 % tzn. 7 500 Kč a zbytek si rozdělí již zmínění provozovatelé. Pokud by šlo o rovnoměrné rozložení nákladů, MP Holding by to zatížilo v cifře asi 5 000 Kč.

Příležitostí k trávení volného času je v Boskovicích a blízkém okolí více než dost. Hotel jen musí těchto atrakcí využít ve svůj prospěch, informace ideálně umístit na své stránky, aby nebyli hosté nuceni tyto stránky opouštět a v ideálním případě učinili rezervaci rovnou prostřednictvím rezervačního formuláře. Hotel by se tak mohl vyhnout placení provize rezervačním portálům. Navíc v hostovi to bude evokovat pocit, že stejně

jako je o něj postaráno formou doplňkových informací před příjezdem, bude o něj postaráno i v průběhu pobytu a o to přece jde!

O možnosti využití těchto služeb by měla hosty informovat recepční a k dispozici by měly být taktéž v písemné podobě na již zmíněných prospektech.

Celkové náklady na zlepšení a rozšíření služeb vycházejí na asi 41 000 Kč ročně.

Obrázek 9 Zámek Lysice



Obrázek 10 Zámek Kunštát



Obrázek 11 Jeskyně blanických rytířů



5.4 Návrhy na zvýšení obsazenosti

Výstupem z provedené analýzy bylo navrhnout rozšíření spolupráce s dalšími rezervačními portály, navržení doplňkových služeb (ty byly popsány již v předchozí kapitole), zlepšení propagace a sestavení balíčků služeb. Zmíněná hlediska budou mít dle mého názoru zásadní vliv na růst ubytovacích tržeb, a proto je postupně rozklíčuji v této kapitole tak, aby hotelu co nejvíce pomohly.

Pobytové balíčky

Příčinou nízké návštěvnosti mimo sezónu je uzavření turistických památek, absence doplňkových služeb a pobytových balíčků. Právě balíčky jsou některými hotely dost často opomíjené, ale ve skutečnosti zvyšují zájem o dané hotelové zařízení. Přinášejí sice o něco větší administrativu, ale v dnešní době není nic zadarmo. Jak již bylo v teoretické části uvedeno, balíčky služeb jsou forma marketingového mixu, kdy zákazník kombinuje různé výrobky a služby, za které platí celkovou cenu, takže nejen že ušetří, ale také je to pro něj jednodušší varianta. Má předem stanovený rozpočet a garantovanou jistou kvalitu. Tyto balíčky nejsou výhodné jen z pohledu hosta, ale také pro hotelové zařízení, které díky nim dokáže oslovit nový segment trhu a celkově zvýšit poptávku. Je to dobrá alternativa, jak udělat z hotelu místo k trávení volného času i v době mimosezónní. Taktéž je cestou ke zvýšení průměrné doby pobytu u tuzemských hostů nad hranici 2 dní a cizinců nad 3 dny.

Tento trend potvrdil i mnou provedený průzkum, proto zde nastíním alternativy jak pro jednotlivce, pár, tak i pro rodiny s dětmi, variantou může být i verze pro obchodní klientelu.

Balíčky jsem nastavila pro jednotlivé skupiny na 2 nebo 3 noci. Budu se touto cestou snažit o prodloužení pobytu, jak již bylo zmíněno. Součástí každého takového balíčku jsou jak základní, tak i doplňkové služby. Složení jednotlivých balíčků bude vždy rozepsáno pro každou kategorii. Kalkulace budou uvedeny v tabulce a pro lepší demonstraci bude cena balíčku srovnána i se základní cenou, kterou by zákazník zaplatil v případě, že by si služby objednal jednotlivě.

Balíček pro jednotlivce

Tabulka 3 Pobytový balíček pro jednotlivce

| Jednotlivec - 2 noci | | Plná cena | Cena za balíček |
|--------------------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| Ubytování | 2x 1 dospělá osoba | 1 790 Kč | 1 253 Kč |
| Strava | 2x polopenze pro 1 osobu | 460 Kč | 460 Kč |
| Wellness | 2 hodiny | 260 Kč | 240 Kč |
| Návštěva hradu a zámku v Boskovicích | 1x 2 vstupy s průvodcem | 189 Kč | 169 Kč |
| Cena celkem | | 2 699 Kč | 2 122 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí balíčku je: ubytování na 2 noci, 2x snídaně formou švédského stolu, parkování zdarma, wifi zdarma, 2x večeře (polévka, hlavní chod, nápoj do hodnoty 40 Kč z jídelního lístku), wellness (bazén, vířivky, chrliče vody, divoká voda, perličková lázeň a finská sauna), návštěva hradu a zámku v Boskovicích.

Z tabulky je zřejmé, že mezi plnou cenou a balíčkem služeb je cenový rozdíl, který činí 577 Kč.

Balíček pro pár

Tabulka 4 Pobytový balíček pro pár

| Wellness víkend - 2 noci | | Plná cena | Cena za balíček |
|--------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|
| Ubytování | 2 dospělé osoby | 2 808 Kč | 1 966 Kč |
| Strava | polopenze 2x pro 2 osoby | 920 Kč | 920 Kč |
| Masáž | 2x 90 minut | 2 200 Kč | 2 100 Kč |
| Wellness | 2x 2 hodiny | 520 Kč | 480 Kč |
| Sekt s jahodami na pokoj | | 300 Kč | 190 Kč |
| Projížďka na koni | 2x 1 hodina | 500 Kč | 450 Kč |
| Sladká tečka | 2x káva + zákusek | 210 Kč | 150 Kč |
| Cena celkem | | 7 458 Kč | 6 256 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí balíčku je: ubytování na 2 noci, 2x snídaně pro 2 osoby formou švédského stolu, parkování zdarma, wifi zdarma, 2x večeře pro 2 osoby (polévka, hlavní chod, nápoj do hodnoty 40 Kč z jídelního lístku), wellness (bazén, vířivky, chrliče vody, divoká voda, perličková lázeň a finská sauna), masáž (pro dámy – čokoládová, pro pány masáž lávovými kameny), vychlazený sekt s jahodami na pokoj, 2x hodinová projížďka na koni, 2x káva se zákuskem k oslazení dne.

Z tabulky je zřejmé, že mezi plnou cenou a balíčkem služeb je cenový rozdíl, který činí 1 202 Kč.

Balíček pro rodiny

Tabulka 5 Pobytový balíček pro rodiny

| Family víkend - 2 noci | | Plná cena | Cena za balíček |
|---------------------------------------|---------------------------|-----------|-----------------|
| Ubytování | 2 dospělé osoby | 2 808 Kč | 1 966 Kč |
| | dítě do 3 let zdarma | zdarma | zdarma |
| | dítě 4-12 let | 1 789 Kč | 1 252 Kč |
| Strava | polopenze 2x pro 2 osoby | 920 Kč | 920 Kč |
| | 2x dětská porce | 300 Kč | 300 Kč |
| Návštěva hradu a zámku v Boskovicích | 2x 3 vstupy s průvodcem | 498 Kč | 418 Kč |
| Návštěva lanového centra | 3x vstup na modrou stezku | 490 Kč | 450 Kč |
| Projížďka na koni pro dítě | 30 minut | 120 Kč | 120 Kč |
| Cena celkem rodina s dítětem 4-12 let | | 6 925 Kč | 5 426 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí balíčku je: ubytování na 2 noci, 2x snídaně pro 2 osoby formou švédského stolu, parkování zdarma, wifi zdarma, 2x večeře pro 2 osoby (polévka, hlavní chod, nápoj do hodnoty 40 Kč z jídelního lístku), v případě dítěte nad 3 roky je účtována snížená polopenze. Dále je součástí návštěva boskovického hradu a zámku, návštěva lanového centra ve westernovém městečku (v ceně je zahrnuta modrá stezka se 17 překážkami) a projížďka na poníkovi.

Z tabulky je zřejmé, že mezi plnou cenou a balíčkem služeb je cenový rozdíl, který činí u rodiny s oběma dětmi 1 499 Kč.

Business balíček

Tabulka 6 Pobytový balíček business

| Business balíček - 3 noci | | Plná cena | Cena za balíček |
|---------------------------------|--|-----------|-----------------|
| Ubytování | 3x 1 dospělá osoba | 2 685 Kč | 1 880 Kč |
| Strava | 3x polopenze pro 1 osobu | 690 Kč | 690 Kč |
| Masáž | 30 minut | 350 Kč | 350 Kč |
| Wellness nebo projížďka na koni | wellness 2 hodiny projížďka na koni 1 hodina | 260 Kč | 240 Kč |
| Ke snídani noviny | | 60 Kč | zdarma |
| Cena celkem | | 4 045 Kč | 3 160 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí balíčku je: ubytování na 3 noci, 3x snídaně formou švédského stolu, parkování zdarma, wifi zdarma, 3x večeře (polévka, hlavní chod, nápoj do hodnoty 40 Kč z jídelního lístku), ke snídani denní tisk. Pro odpočinek a relax byla zvolena 30 minutová masáž 1 partie – ideální pro uvolnění např. ztuhlých zad, a dále má host možnost volby, zda zvolí hodinovou projížďku na koni nebo využije 2 hodinovou návštěvu wellness.

Z tabulky je zřejmé, že mezi plnou cenou a balíčkem služeb je cenový rozdíl, který činí 885 Kč.

Fenomémem poslední doby se stává bleisure (kombinace business a leisure – volný čas), který je hodně oblíben v zahraničí a do České republiky se teprve blíží. Jde o sloučení pracovního a soukromého pobytu. Obchodní klientela si touto formou prodlužuje pobyt po ukončení své služební cesty o nějaké dny navíc. Často se stává, že za obchodně cestujícími přijíždí partner nebo rodina. A právě za tímto účelem je vhodné ušít balíček na „míru“. (35)

Obsah pobytových balíčků je o fantazii a té se meze nekladou. Hotel se může také zaměřit na služby pro ženy např. Dámská jízda či služby pro oslovení seniorů. Pro restaurační hosty mohou posloužit zase slavnostní balíčky s vícechodovým menu.

Rozšíření spolupráce s dalšími rezervačními portály

Čím dál tím častěji je využíváno možnosti rezervace ubytování přes rezervační portály a jejich obliba je u klientů vysoká. Není proto divu, že existuje nepřeberné množství portálů, které si vzájemně konkurují a skrze své příjemné a relevantní uživatelské prostředí se snaží ovlivnit koncové spotřebitele ke koupi ubytování právě přes jejich portál. Kromě toho, že na trhu působí globální partneři, zajímavou část trhu obsluhují také lokální české portály.

Dle ohlasu různých hoteliérů, manažerů a majitelů ubytovacích kapacit v ČR patří mezi nejčastěji využívané: booking, expedia, hrs, hotel.de a v těsném závěsu je i portál holidaycheck.de. Z českých portálů jsou to především hotel.cz a hotely.cz. (21)

Abych zjistila, jak si stojí hotel Pod Zámek ve srovnání s nejužší konkurencí v Boskovicích a které rezervační portály se využívají, zhotovila jsem analýzu. Přehled nabízím v následující tabulce:

Tabulka 7 Komparace využití jednotlivých rezervačních portálů

| OTA | Provize | HPZ | Moravia | Slavia | Záložna |
|-----------------|---------|-----|---------|--------|---------|
| Booking | 13-20% | ANO | ANO | ANO | ANO |
| Agoda | 15-18% | NE | ANO | ANO | ANO |
| Expedia.com | 15-18% | NE | NE | NE | NE |
| Holidaycheck.de | 15-18% | NE | ANO | NE | ANO |
| Hrs.com | 15-18% | NE | ANO | NE | NE |
| Hotel.de | 15-18% | NE | ANO | NE | NE |
| Hotel.cz | 15-18% | NE | ANO | ANO | ANO |
| Hotely.cz | 15-18% | NE | ANO | ANO | ANO |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je jasné patrné, že hotel Pod Zámek využívá pouze spolupráce s OTA (online travel agent) **booking.com**, kdežto jeho nejbližší konkurenti ke své spolupráci a propagaci využívají v průměru o 4 další partnery navíc. (21)

Doporučuji proto srovnat krok s konkurencí, využít větší pestrosti a navázat spolupráci s dalšími OTAs. Důvodem je vyšší diverzifikace a snížení závislosti na jednom distribučním kanálu. Právě diverzifikace by měla přinést více klientů. Navíc bude zajištěna větší vizibilita a hotel díky ní může vygenerovat větší tržby.

Z konkrétních OTAs bych volila následující:

- **HRS.com** – je totiž alternativou k rozšíření korporátní a obchodní klientely. Navíc umožňuje silnou marketingovou propagaci, která by hotelu měla zaručit zvýšení návštěvnosti na profilu, což by mělo vést ke zvýšení počtu rezervací.
- **Expedia** – výhodu Expedie spatřuji v jejím feedbacku v reálném čase, tzn. v době, kdy je host ubytován na hotelu. Díky tomuto hodnocení dostává hotel zprávu o spokojenosti hosta a v případě, že není vše v pořádku, může na tyto

podněty včas reagovat a vše napravit, aby se tak nepromítly tyto nedostatky do konečného hodnocení, které je už veřejné pro všechny potenciální klienty. Pozitivum vidím i v jejich přístupu ke klientovi a odměnění jeho loajality. Na rozdíl od booking.com, který rozdává slevy na úkor marže hotelu, Expedia takové slevy nedává. Klient si pouze sbírá body a ty poté může proměnit za noc zdarma, kterou hradí ze svých prostředků Expedia.

- **Hotel.de** – ten bych volila hlavně z toho důvodu, že je hojně využíván německou populací, která ráda vyhledává ČR jako cílovou destinaci. Nevýhodu však vidím ve způsobu platby, kdy je rezervace ihned placena kartou a poté připisována na účet portálu. Hotel tak dostává peníze se zpožděním (někdy dokonce i 2 měsíčním). Tento způsob úhrady s sebou nese i zvýšenou administrativu.
- **Hotel.cz, hotely.cz** – tento portál je cílený na českou klientelu, která ráda vyhledává rozmanitosti naší české země. Ačkoliv je portál úzce zacílen, určitě bych jeho váhu nepodceňovala. Například nebyť mé větší snahy a zkoumání i jiných zdrojů, určitě bych zde svou diplomovou práci nezpracovávala. Hotel Pod Zámekem jsem na tomto portálu totiž nenašla. Hotely.cz fungují trochu odlišně, kdy kapacita konkrétního hotelu je dotazována telefonicky.
- A nakonec **Agoda** – tu bych volila hlavně kvůli využívání v konkurenčních hotelech. (21)

Za zvážení samozřejmě stojí i další portály jako Venere, který je hojně využíván v Itálii či Ostrovok.ru, který je zacílený na ruské cestující. A tak bych mohla pokračovat i dále. Jenže méně je někdy více, proto bych se nehrnula do vyšších čísel a raději upřednostnila spolupráci s 5 portály. Úspěšnost spolupráce bych vyhodnocovala postupně v následujících 2 letech. Tedy doporučuji provést analýzu, které rezervační portály jsou využívány a ty, které se naopak neosvědčí, bych zrušila, aby nebyly zbytečnou administrativní zátěží.

Dle provedené diskuze s firmou, která hotelu dodává rezervační systém REHOS, vyplynulo následující:

Hotel v současné době pro správu rezervačního portálu booking.com nevyužívá žádné automatické nastavení/propojení a kontrolu provádí „ručně“. V případě jednoho portálu

to není až takový problém, ovšem při využití možnosti navázání spolupráce s dalšími OTAs by to činilo poměrně značné potíže, neboť správa více portálů s sebou přináší také zvýšenou administrativu a větší prostor k chybám. Řešením je zavedení „**channel manager**“, což je spravování distribučních kanálů z jednoho místa. Automaticky přenáší ceny a obsazenost pokojů na portál a uzavírá pokoje v době naplnění kapacity. Samozřejmostí je dohlížení na paritu cen.

Jednorázové náklady na zavedení channel manageru vycházejí na 8 000 Kč.

Propagace hotelu na internetu

Jedním z klíčových nedostatků je špatná propagace společnosti, zejména potom na internetu. Marketing je oblast, kde hotel velmi pokulhává a není téměř propracovaný. Musí se více zefektivnit prezentace hotelu, která by se měla přesunout na již zmíněný internet, kde dokáže oslovit poměrně značnou masu lidí.

Možností k propagaci hotelu na internetu se nabízí více. Hotel může v první řadě aktivně začít využívat **sociální sítě** – facebook, twitter, instagram, apod. a prostřednictvím vystaveného obsahu si postupně zlepšovat povědomí o značce, získávat fanoušky a budovat vztah se zákazníky. Je možné zde zveřejňovat různé novinky z hotelové branže, dění v hotelu, více zosobnit hotel vystavením videí se členy personálu, atd. (37, 11)

Další variantou, která se nabízí, je **PPC** neboli **pay per click**. PPC kampaně jsou velmi efektivní kanál digitálního marketingu, zvyšují viditelnost webových stránek a jejich návštěvnost. Výhoda této reklamy spočívá v tom, že hotel za umístění reklamy neplatí, ale zaplatí až za reálné návštěvníky svých stránek. Umožňuje přesně zacílit na požadovaný segment zákazníků a je flexibilní. Lze ji spustit formou kampaní, ve chvíli, kdy to hotel požaduje (např. před sezónou). Kladně je také hodnocena její měřitelnost, což znamená, že se dá spočítat návratnost investic. (29)

Jako úplný základ doporučuji spustit kampaně ve vyhledávací síti AdWords (Google) a Sklik (Seznam) na relevantní klíčová slova.

V příloze uvádím vzorek klíčových slov vhodných k inzerci, včetně ukázky reklam. Kompletní kampaně by zahrnovaly sběr relevantních klíčových slov, tvorbu struktury kampaní a následné vytvoření textových inzerátů. Pro vytvoření doporučuji oslovit firmu XY, se kterou jsem celou záležitost diskutovala.

PPC kampaně mají platební model formou platby za proklik, tj. pokud uživatel vyhledá např. klíčové slovo „hotel pod zámek“, kredit se strhne pouze v případě, že uživatel klikne na inzerát a přejde tak na web. Za zobrazení inzerátu ve vyhledávací síti se neplatí. Výkon kampaní je v případě hotelu vhodný řídit podle ceny za konverzi, tj. náklady na jednu rezervaci. (29)

Příklad

Z příložené tabulky je ve sloupci Hledanost průměrný měsíční objem kolem 5131 hledání. Při optimální míře prokliku (CTR) 10 % můžeme z PPC kampaní přivést na webové stránky až 513 návštěvníků, což při průměrné ceně za proklik (CPC) 5,8 Kč znamená měsíční náklady na reklamu ve výši asi 3 000 Kč.

Pro lepší představu přináším 3 scénáře: pesimistický, realistický a optimistický.

- **Pesimistický scénář**

Při 0,5 % konverzním poměru tak získáme 3 rezervace. Cena za konverzi vychází na asi 1 000 Kč.

- **Realistický scénář**

Při 1 % konverzním poměru získáme 5 rezervací. Cena za konverzi vychází na asi 600 Kč.

- **Optimistický scénář**

Při 2,5 % konverzním poměru získáme 13 rezervací. Cena za konverzi vychází asi 230 Kč.

Náklady na získání 1 zákazníka se budou pohybovat v rozmezí asi 300 – 1000 Kč. Velmi bude záležet na správném nastavení kampaní a jejich následné optimalizaci. Kromě nákladů na kredity je potřeba započítat i náklady na agenturu, která PPC

kampaně nastaví a následně je bude spravovat. Cena za správu se pohybuje obvykle okolo 1300 Kč/hod, což znamená, že prvopočáteční náklady budou cirká 10 000 Kč a měsíční asi 4 000 Kč.

Další vhodnou formou propagace je remarketing, který v rámci svého procesu umožňuje oslovit zákazníky, kteří dříve navštívili webové stránky, ale svou rezervaci nedokončili. Je to způsob, jak se opětovně připomenout, přivést zákazníky zpět na stránky a zvýšit tak konverzní poměr (počet rezervací). Platí se opět za proklik na web. Vhodnou formou jsou textové a bannerové reklamy. (37)

Užitečným nástrojem je bezesporu také **SEO čili optimalizace pro vyhledávače**, jehož podstata spočívá v tom, mít obsah webových stránek aktuální a vždy relevantní. Aby tomu tak bylo, je nutné zmapovat vhodná klíčová slova (tzn. fráze, které uživatelé zajímaví se o dané téma ve vyhledávacích běžně využívají). (37)

Další podpůrným prostředkem je **Linkbuilding**, který umožňuje lepší dohledatelnost webu v přirozených výsledcích vyhledávání pomocí odkazového profilu webu. Firma tím pověřená vytipuje vhodná umístění pro získání zpětného odkazu a určí, na které stránky odkaz povede.

Všechny tyto aktivity mají za následek přivedení kvalitní návštěvnosti na web, vylepšení konverzního poměru a zvýšení jednotlivých rezervací.

Celkové náklady na zvýšení obsazenosti vycházejí asi na 102 000 Kč ročně.

6 Vyhodnocení předložených návrhů

Aby návrhy byly kompletní, musí být doplněny také nákladovým rozpočtem stejně s uvedením přínosů, které se zavedením souvisejí.

6.1 Náklady na předložené návrhy

Níže uvedená tabulka ukazuje výši celkových nákladů pro jednotlivé oblasti realizace, které byly v rámci návrhové části vytyčeny.

Tabulka 8 Celkové náklady dle návrhů

| Celkové náklady dle jednotlivých oblastí | |
|--|--------------|
| Druhy nákladů | Vyčíslení |
| Personální náklady | 148 700 Kč |
| Náklady na modernizaci | 3 609 600 Kč |
| Náklady na zlepšení služeb | 41 000 Kč |
| Náklady na zvýšení obsazenosti | 102 000 Kč |
| Náklady celkem | 3 901 300 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tyto náklady je možné dále rozdělit na průběžně placené a investiční výdaje. Konkrétní položky zachycuje následující tabulka, která také dává jasný náhled, ve kterém roce bude daná položka uplatněna.

Z tabulky je patrné, že zejména oblast nákladů určených na modernizaci a rekonstrukci hotelu je značné výše, proto tyto náklady rozdělím do jednotlivých let, aby to pro hotel neznamenal tak zásadní zásah do jeho rozpočtu. Dle domluvy s vedením hotelu jsem stanovila počátek realizace na rok 2018. V 1. fázi proběhne odhlučnění a obnova inventáře v 7 pokojích v přízemí. Dále bude pořízena klimatizace a lednice. Součástí nákladového rozpočtu budou i počáteční náklady na software, vytvoření PPC reklamy a průběžné náklady např. zvýšené náklady na snídani. V roce 2019 proběhne rekonstrukce na bezbariérový pokoj a odhlučnění a obnova inventáře, v 1. patře bude dále nově vybaveno a odhlučněno 6 pokojů. Rok 2020 bude představovat dokončení rekonstrukce a obnovy inventáře. Zbylé roky jsou zejména otázkou nižších nákladů, zejména těch průběžných.

Pro lepší orientaci rozdělím náklady na jednorázové a průběžně placené.

Tabulka 9 Průběžné náklady v jednotlivých letech

| Položka nákladů | Průběžné náklady v jednotlivých letech [Kč] | | | | | |
|-----------------------|---|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Klimatizace | 13 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Lednice | 11 600 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Obnova inventáře | 980 000 | 1 040 000 | 980 000 | 0 | 0 | 0 |
| Bezbariérový pokoj | 0 | 185 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Odhlučnění stěn | 112 000 | 128 000 | 160 000 | 0 | 0 | 0 |
| Rozšíření modulu v SW | 8 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Počáteční náklady PPC | 10 000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reklamní tisk | 5 000 | 2 500 | 2 500 | 5 000 | 2 500 | 2 500 |
| PPC reklama | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 |
| Správa PPC kampaní | 48 000 | 48 000 | 48 000 | 48 000 | 48 000 | 48 000 |
| Personální oděv | 4 400 | 0 | 4 400 | 0 | 4 400 | 0 |
| Školení recepčních | 20 800 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Teambuilding | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 | 3 500 |
| Snídaně | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 | 36 000 |
| Celkem | 1288300 | 1479000 | 1270400 | 128500 | 130400 | 126000 |

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2 Očekávané přínosy

a) Vyčíslitelné

Výnosy v roce 2016 se včetně činnosti ubytovací a restaurační pohybovaly cca v hodnotě 10,6 mil. Kč. Očekáváme, že v důsledku realizace uvedených návrhů v roce 2018 dojde ke zvýšení výnosů oproti roku 2016 ve všech oblastech podnikání o 6 %. Následující prognózu vývoje v jednotlivých letech uvádím v tabulce níže. Při porovnání nákladů a výnosů z uvedených návrhů bude v roce 2023 poprvé hotel v zelených číslech.

Tabulka 10 Průběžné výnosy v jednotlivých letech

| Výnosy celkem | Průběžné výnosy [Kč] | | | | | |
|---------------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2 018 | 2 019 | 2 020 | 2 021 | 2 022 | 2 023 |
| | 635000 | 662000 | 723000 | 831000 | 812000 | 798000 |

Zdroj: Vlastní zpracování

b) Nevyčíslitelné

Pro hotelové zařízení mají dost podstatný význam také nevyčíslitelné náklady, i přestože nejsou hmatatelné. Prostřednictvím realizace těchto nákladů si podnik vytváří pevnou půdu pod nohama, zvyšuje prestiž své značky a povědomí u lidí. Odlišuje se od konkurence rozšířenou nabídkou atraktivních služeb, vytváří osobitost. Domnívám se, že pokud by se hotel rozhodl být pro částečné realizování návrhů, přineslo by mu to větší užitek než kdyby setrval v současném stavu.

Úhrada vyčíslených nákladů

Ztráta v 1. roce a všechny následující ztrátové roky budou kryty z dřívějších výnosů hotelu nebo z rezerv, kterými společnost MP Holding disponuje. Doporučila bych však hotelu možnost alespoň část nákladů krýt z cizích zdrojů, neboť ten bývá levnější než kapitál vlastní.

Závěr

Hotelnictví jakožto oblast cestovního ruchu je dynamické a neustále se rozvíjející. Musí se sledovat trendy a ubytovací zařízení tohoto segmentu hospodářství se musí rychle přizpůsobovat konkurenčnímu prostředí a měnícím se podmínkám, ale hlavně reálným potřebám a požadavkům hostů. Hotely čelí nejen místní české konkurenci, ale díky globalizaci a prudkému rozvoji informačních technologií i konkurenci na mezinárodním poli. Není to žádná procházka růžovým sadem a počínání je nelehké. Chce-li hotel fungovat dlouhodobě, musí zaměřit svou pozornost na zákazníky a vybudovat si poměrně silnou základnu spokojených a věrných klientů.

Od svého založení ušel hotel dlouhou cestu, byla to cesta spleť a plná změn. Ubytovací zařízení přešlo z kategorie penzion na hotel, vybudovala se hotelová restaurace a proběhly některé personální změny, které mu přinesly určitě kladné ohlasy a spokojenost nejednoho zákazníka.

Cílem předkládané diplomové práce bylo zhodnotit stav aktuálně poskytovaných služeb v hotelu Pod Zámek a současně najít adekvátní řešení, které by vedlo v budoucnosti ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a současně by pozvedlo prosperitu podniku. Do hotelu bylo vloženo poměrně značné množství peněžních prostředků a je zapotřebí, aby se tyto prostředky staly rentabilními.

Zásadním poznáním je fakt, že hotel v současné době nevyužívá moderní prostředky ke své propagaci, což je nesmírná škoda, protože mu kvůli tomu unikají zisky. Má totiž velký potenciál, který nebyl doposud využitý. A nebude využit, dokud kompetentní osoby nebudou schopny vytvořit potřebné zázemí/komunikační kanály.

Podnik má značné možnosti i mezery. Aby nalákal klientelu, měl by se těmito otázkami důkladně zabývat. Aby byl konkurenceschopný, měl by investovat do hotelového zařízení. Jedním z hlavních nedostatků je tenkost stěn, kdy host slyší i pouhou konverzaci z vedlejšího pokoje. Tuto situaci je třeba řešit co nejdříve. V hotelu by se měly modernizovat pokoje a sladit s barvami na sociálním zařízení. Také vybavenost pokojů se zdá být nedostatečná. Chybí žaluzie, klimatizace, lednička.

Jednou z velkých investicí, kterou by mohl hotel podle svých možností uskutečnit je zřízení bezbariérového přístupu a bezbariérového pokoje, což by zlepšilo prestiž hotelu.

Lidé čím dál více vyhledávají dovolené spjaté se slovy zážitek, neobvyklost, relax, wellness. Hotel musí pomocí marketingových aktivit hledat cesty k naplnění těchto požadavků. Je nutné si vyprofilovat cílovou klientelu. Klient si vybírá takové ubytovací zařízení, které mu umožňuje uspokojovat potřeby a požadavky na jednom místě nebo alespoň v nejbližším okolí.

Hotel by měl vyjít klientům vstříc a nabízet něco víc, něco, co nikdo nemá, jako například vlastní wellnes nebo masáže přímo na hotelu a být tak o krok vpřed před ostatními konkurenty. Pokud management hotelu o tak obrovské investici neuvažuje, mohl by zvolit partnerství s firmami v Boskovicích, které tyto služby nabízejí. Byla by to pro obě strany výhodná vzájemná spolupráce, kde wellnes by například navrhlo 10% slevu vstupů a hotel by mu vytvořil vhodnou reklamu a příliv návštěvníků. Nabídkou wellnes formou balíčků by se dala zvýšit návštěvnost hotelu i mimo sezónu. Další „balíčkové“ služby, které by měl hotel po dohodě s ostatními místními firmami se slevou minimálně 10 % nabízet, je jízda na koni, na kole, vstupy do historických památek.

Hotel by neměl také opomíjet výběr kvalitního personálu a v případě, že ho má, dostatečně ho finančně ohodnotit, aby si ho udržel. Nedá se jednoznačně říci, který z článků je ten nejdůležitější, a který ten nejméně. Každý v podniku zastává určitou úlohu. Zaměstnanci musejí fungovat jako jeden tým a táhnout za jeden provaz, vzájemně si pomáhat, protože teprve potom bude výsledek skvostný. Host atmosféru hotelu vnímá a pokud se zde bude cítit téměř jako doma, rád se vrátí a navíc doporučí hotel svým příbuzným a přátelům.

Bylo by pěkné a účelné zavést pro zaměstnance recepce i restaurace stejnokroje v barvách hotelu s vyšitým logem.

V provozu restaurace by se měla rozšířit nabídka snídaní., která se zdá být málo pestrá. Také by bylo vhodné nabídnout hostům možnost polopenze.

Seznam použité literatury

- (1) BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- (2) *Cestovní ruch, hotelnictví a gastronomie jako fenomén 21. století: sborník příspěvků z osmé mezinárodní vědecké konference : 9. dubna 2015*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2015. 241 s. ISBN 978-80-87300-61-9.
- (3) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.
- (4) HAZDRA, A. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4711-8.
- (5) HORNER, S. aj SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- (6) HORRELL, E. *Zákaznická věrnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
- (7) CHADT, K., PECHOVÁ J. a MERHAUT M. *Komunikace v managementu služeb v hotelnictví a cestovním ruchu*. Praha: V.M.EST, 2015. 136 s. ISBN 978-80-87411-68-1.
- (8) INDROVÁ, J., PETRU Z, HOUŠKA J. *Kvalita ve službách cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: OECONOMICA, 2011. 170 s. ISBN 978-80-245-1766-7.
- (9) JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- (10) JANÍK, P. *Modulová kniha 2: Poskytování ubytovacích služeb*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2014. 166 s. ISBN 978-80-263-0569-9.
- (11) JEŘÁBEK, T., TRUNEČKOVÁ P. *Regionální rozvoj cestovního ruchu, hotelnictví a gastronomie: sborník příspěvků z šesté mezinárodní konference : 25. dubna 2013*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2013. 489 s. ISBN 978-80-87300-42-8.
- (12) KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.

- (13) KOTLER, P., BOWEN J. T. a MAKENS J. C. *Marketing for hospitality and tourism*. 6. vyd. Harlow: Pearson Education, 2014. 630 s. ISBN 978-1-29202-003-7.
- (14) KOTLER, P. a KELLER K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (15) KŘÍŽEK, F. a NEUFUS J. *Moderní hotelový management: 2. aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- (16) MORRISON, A. M. *Marketing and managing tourism destinations*. London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-67250-4.
- (17) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.
- (18) ORIEŠKA, J. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis. 2010. 405 s. ISBN: 9788085970685.
- (19) RYGLOVÁ K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3

Tištěná periodika

- (20) ŠULCOVÁ, M., První dojem vzniká na recepci. *Hotel & Gastro profi revue*. Září-říjen 2010. č. 5. ISSN: 1803-585X

Internetové zdroje:

- (21) *Anketa: kde si rezervují klienti hotel nejčastěji*. [online]. 26.11.2013. [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <<http://www.mip-s.cz/internetova-prezentace/prezentace-na-rezervacnich-portalech> <http://www.ttg.cz/anketa-kde-si-rezervuji-klienti-hotel-nejcastěji/>>
- (22) *Building customer loyalty through engaged employees*. [online]. 30.4.2016. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z <<http://customerthink.com/building-customer-loyalty-through-engaged-employees-2/>>
- (23) *Co je to HACCP*. [online]. 2016. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z <http://www.hygp Praha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html>

- (24) *Co znamenají hotelové hvězdičky – Hotelstars*. [online]. 2010 – 2011. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <<http://www.hotelstars.cz/co-znamenaji-hotelovehvězdičky/>>
- (25) *Český statistický úřad* [online]. 2017. [cit. 5.4.2017]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr>
- (26) HACCP – systém kritických bodů. [online]. 30.5.2013. [cit. 2017-04-07]. Dostupné z: < <https://www.gastrotip.cz/za-pouzity-olej-dostanete-zaplaceno-3/>
- (27) Hotel Pod Zámkem. [online]. 2017. [cit. 5.4.2017] Dostupné z <<http://www.hotelpodzamkem.com/>>
- (28) *Hrad Boskovice*. [online]. 2016. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <<http://www.hradboskovice.cz/>>
- (29) Jak na placené kampaně ve vyhledávačích. [online]. 2017. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z <<http://www.hotely-hotelum.cz/jak-na-placene-kampane-ve-vyhledavacich/>>
- (30) *Jeskyně blanických rytířů*. [online]. 2016. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z < www.rudka.cz/jeskyne>
- (31) *Kritéria v hotel stars union*. [online]. 2016. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <<https://www.hotelstars.eu/cs/czech-republic/kriteria/>>
- (32) *Loajální zákazník je cenný poklad vypátrejte ho a už ho nepusťte*. [online]. 8.8.2012. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <<http://byznys.ihned.cz/podnikani/obchod-a-marketing-zakaznici/c1-56976370-loajalni-zakaznik-je-cenny-poklad-vypatrejte-ho-a-uz-ho-nepustte>>
- (33) *MP holding*. [online]. 2017. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: < <http://www.mpholding.cz/>>
- (34) *Nejčastější věci na které si hosti stěžují v recenzích*. [online]. 19.8.2016. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <<http://blog.previo.cz/6-nejcastejsich-veci-na-ktere-si-hoste-stezuji-v-recenzich/>>
- (35) Petr Manuel Ulrych. *Přichází čas pro Bleisure*. [online]. 04/2016. [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://cotmedia.cz/ecasopisy/maillingy/2016/04_BusinessTravel/#16/z, autor: Petr Manuel Ulrych, COT business 4/2016>

- (36) *Satisfaction is worthless loyalty is priceless.* [online]. 15.4.2016. [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: < <http://customerthink.com/satisfaction-is-worthless-loyalty-is-priceless-5-keys-for-loyal-customers/>>
- (37) *Současné trendy v marketingu hotelu a restauraci.* [online]. 2016-2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: < <http://www.grandion.cz/blog/tipy-pro-hotely-a-restaurace/soucasne-trendy-v-marketingu-hotelu-a-restauraci-n24486.htm> Grandion>
- (38) *Surveygizmo.* [online]. 2005-2017. [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <<https://www.surveygizmo.com/>>
- (39) *Veřejný rejstřík a sbírka listin.* [online]. 2012-2015. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: < <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=425726&typ=PLATNY>>
- (40) *Technologie stravování.* [online]. 2017. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: < (<https://www.technologie-stravovani.cz/katalog/>)>
- (41) <https://www.mmr.cz/.../Vyhlaska-c-398-2009-Sb-o-obecných-technických-po> Vyhláška ministerstva pro místní rozvoj č. 398/2009 Sb.
- (42) Zámek Boskovice. [online]. 2017. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: < <http://www.zamekboskovice.cz/>>
- (43) Zámek Lysice. [online]. 2017. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: < <https://www.zamek-lysice.cz/cs>>
- (44) Zámek Letovice. [online]. 2017. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: < <http://www.zamekletovice.cz/>>
- (45) Zámek Kunštát. [online]. 2017. [cit. 2017-03-31]. Dostupné z: < <https://www.zamek-kunstat.cz/cs>>
- (46) Úřad práce České republiky. [online]. 2017. [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <<https://upcr.cz/urad-prace-103000>>
- (47) *Region Blanensko.* [online]. 2017. [cit. 2017-05-31]. Dostupné z: < <https://www.regionblanensko.cz>>
- (48) *Vyšší odborná škola ekonomická a zdravotnická a střední škola.* [online]. 2013. [cit. 2017-50-31]. Dostupné z: < <http://www.vassboskovice.cz/>>

- (49) *Educity*. [online]. 2017. [cit. 2017-50-31]. Dostupné z: < www.skoleni-kurzy-educity.cz>
- (50) *Centrum Modrá věž Boskovice*. [online]. 2013 [cit. 2017-50-19]. Dostupné z: < www.skoleni-kurzy-educity.cz>
- (51) *Mobilní klimatizace Trotec*. [online]. 2017. [cit. 2017-50-20]. Dostupné z: < <https://www.gavri.cz/mobilni-klimatizace/mobilni-klimatizace-trotec-pac-2000-e/>>
- (52) *Ledničky Zanussi*. [online]. 2017. [cit. 2017-50-20]. Dostupné z: https://www.mall.cz/volne-stojici-lednickzy/zanussi-zrx51100wa?yottly_online=Homepage&yottly_recommender=personalised-homepage>
- (53) *Služby Boskovice*. [online]. 2011. [cit. 2017-50-18]. Dostupné z: <<http://www.sluzbyboskovice.cz/mestske-lazne-relaxacni-centrum>>
- (54) *Mysteria wellness*. [online]. 2011. [cit. 2017-50-14]. Dostupné z: <http://www.mysteria-wellness.cz/>
- (55) *Ranč na konci světa*. [online]. 2014. [cit. 2017-50-19]. Dostupné z: <[http://ranc-nakoncისveta.blog.cz/](http://ranc-nakoncಿಸveta.blog.cz/)>

Seznam použitých tabulek

| | |
|---|-----|
| Tabulka 1 Počet zaměstnanců v letech 2011 – 2017 | 45 |
| Tabulka 2 Srovnání průměrných mezd | 53 |
| Tabulka 3 Pobytový balíček pro jednotlivce | 90 |
| Tabulka 4 Pobytový balíček pro pár | 91 |
| Tabulka 5 Pobytový balíček pro rodiny | 92 |
| Tabulka 6 Pobytový balíček business | 92 |
| Tabulka 7 Komparace využití jednotlivých rezervačních portálů | 94 |
| Tabulka 8 Celkové náklady dle návrhů | 99 |
| Tabulka 9 Průběžné náklady v jednotlivých letech | 100 |
| Tabulka 10 Průběžné výnosy v jednotlivých letech | 100 |

Seznam použitých grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1 Vývoj návštěvnosti hotelu | 57 |
| Graf 2 Vývoj obsazenosti hotelu v letech 2011 – 2016..... | 57 |
| Graf 3 Srovnání počtu příjezdů v letech 2015-2016..... | 58 |
| Graf 4 Průměrný počet nocí v hotelu Pod Zámek (2015-2016) | 59 |
| Graf 5 Obsazenost hotelu v jednotlivých měsících roku 2016 | 59 |
| Graf 6 Srovnání podílu zahraniční a tuzemské klientely | 61 |
| Graf 7 Obsazenost hotelu dle jednotlivých zemí 2016 | 62 |
| Graf 8 Vývoj tržeb 2011 – 2016 | 63 |
| Graf 9 Spokojenost s fungováním recepce | 68 |
| Graf 10 Spokojenost hostů se službami na pokoji | 69 |
| Graf 11 Spokojenost hostů se snídaněmi | 70 |
| Graf 12 Spokojenost hostů se službami v průběhu obědů a večeří | 70 |
| Graf 13 Preference polopenze..... | 71 |
| Graf 14 Hodnocení ceny a kvality služeb | 72 |
| Graf 15 Doplnkové služby | 72 |
| Graf 16 Zájem o využití pobytových balíčků | 73 |
| Graf 17 Složení hostů dle pohlaví..... | 74 |
| Graf 18 Zastoupení věkových kategorií..... | 74 |
| Graf 19 Důvod výběru hotelu | 75 |
| Graf 20 Navštíví hosté znovu hotel?..... | 75 |

Seznam použitých obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1 Jak se zákazník rozhoduje o nákupu | 29 |
| Obrázek 2 Schéma moderní zákaznický orientované organizace..... | 30 |
| Obrázek 3 Pokoj Standard s oddělenými postelemi | 43 |
| Obrázek 4 Pokoj Deluxe | 43 |
| Obrázek 5 Dvojlůžkový pokoj s manželskou postelí..... | 43 |
| Obrázek 6 Klimatizace Trotec | 81 |
| Obrázek 7 Hrad Boskovice | 87 |
| Obrázek 8 Zámek Letovice | 88 |

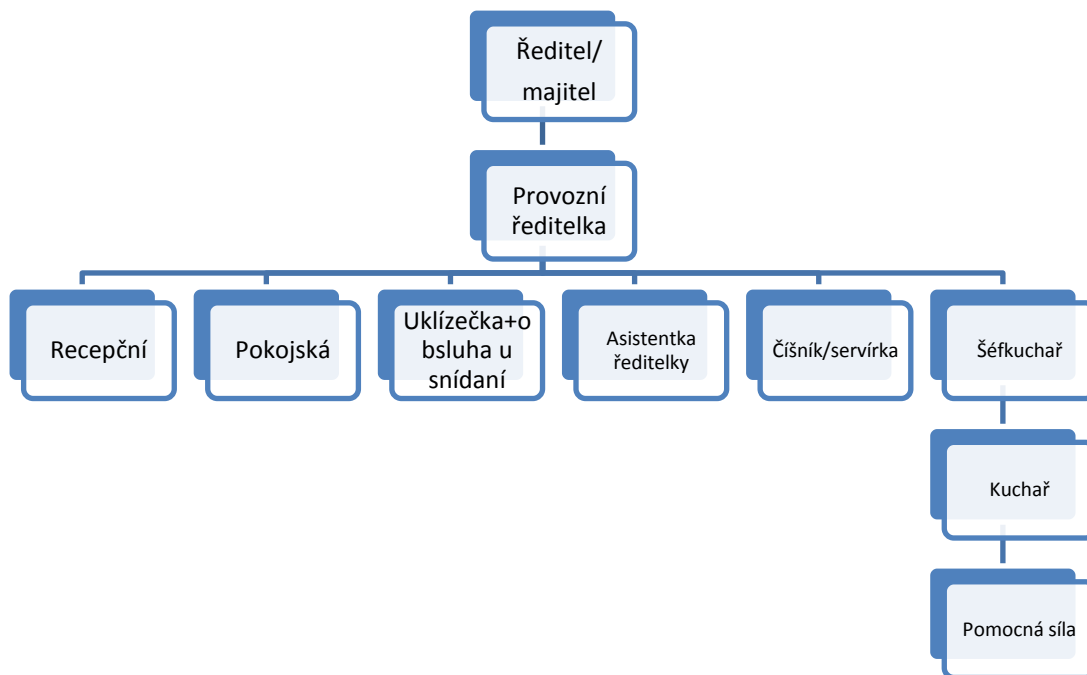
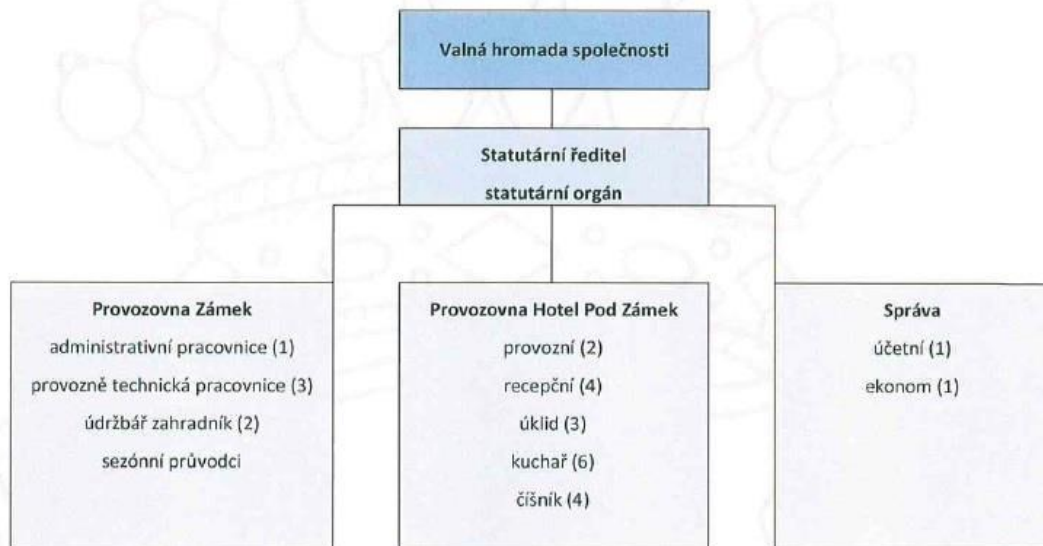
| | |
|--|----|
| Obrázek 9 Zámek Lysice | 89 |
| Obrázek 10 Zámek Kunštát | 88 |
| Obrázek 11 Jeskyně blanických rytířů | 89 |

Seznam příloh

| | |
|--------------------|-----|
| Příloha č. 1 | 111 |
| Příloha č. 2 | 112 |

Příloha č. 1

Organizační schéma účetní jednotky k 31.12.2015



Příloha č. 2

Dotazník - Hodnocení spokojenosti zákazníků

Vážený kliente,

děkujeme Vám, že jste se ubytoval v hotelu Pod Zámkem. Jelikož je naším zájmem poskytování lepších služeb, žádám Vás tímto vyplnění krátkého dotazníku, který poslouží jako zdroj informací o celkové kvalitě nabízených služeb. Výstupem bude zmapování spokojenosti a následné zlepšení úrovně služeb, které budou více odpovídat požadavkům vás zákazníků.



S pozdravem

Bc. Lucie Šímová

1) Byl/a jste spokojen/a s rychlostí a efektivností servisu recepce?*

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE

2) Domníváte se, že osoba na recepci je vstřícná a komunikativní?*

- ☒ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE

3) Byl Váš pokoj vždy řádně uklizen?*

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE

☐ NE

4) Byl/a jste spokojen/a s vybavením pokoje?*

☐ ANO

☐ Spíše ANO

☐ Spíše NE

☐ NE

5) Pokud existuje nějaké zařízení, které byste na pokoji uvítal/a, uveďte prosím:

6) Byl/a jste spokojen/a s připojením k internetu?*

☐ ANO

☐ Spíše ANO

☐ Spíše NE

☐ NE

7) Vyhovoval Vám čas, kdy byla servírována snídaně?*

☐ ANO

☐ Spíše ANO

☐ Spíše NE

☐ NE

8) Kvalita jídla na snídani mi plně vyhovovala.*

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE

9) Byl dle Vás výběr pokrmů dostačující?*

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE

10) Byla obsluha u snídani přátelská?*

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE

11) Byl/a jste spokojen/a s nabídkou pokrmů na oběd/večeři v restauraci?*

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE

12) Líbil se Vám interiér a atmosféra, která v restauraci panovala?*

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE

13) Obsluha restaurace byla ochotná a komunikativní.*

- ☐ ANO
- ☐ Spíše ANO
- ☐ Spíše NE
- ☐ NE

14) Uvítal/a byste možnost polopenze?*

- ☐ ANO
- ☐ NE

15) Zdá se Vám cena za*

| | vysoká | průměrná | nízká |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ubytování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| stravování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16) Je zde něco, co byste navrhoval/a zlepšit?



17) Které z následujících služeb byste v hotelu uvítal/a? (Možné zatrhnout více možností)*

| | bazén, wellness | masáže | jízda na koni | lov | půjčení kola | žádné |
|---------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Možnost | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18) Uvítal/a byste možnost využití nabídky výhodných balíčků služeb? (V každém řádku musí být umístěna odpověď)*

| | ANO | NE |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| pro jednotlivce | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| pro dvojice | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| pro rodinu s dětmi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

19) Proč jste se rozhodl/a pro pobyt v hotelu Pod Zámkem?*

- ☐ lokalita
- ☐ recenze na internetu
- ☐ doporučení přátel
- ☐ kvalita služeb

20) Využijete znovu služeb hotelu Pod Zámkem?*

- ☐ ANO
- ☐ NE
- ☐ MOŽNÁ

21) Pohlaví*

- ☐ muž
- ☐ žena

22) Věk*

- ☐ do 25
- ☐ 26-45
- ☐ 46-59
- ☐ 60+

Děkuji za vyplnění dotazníku. Vaše odpověď je pro hotel důležitá.

| Kampaň | Sestava | Klíčové slovo | Hledanost | Cena za proklik Kč |
|------------|--|--|-----------|--------------------|
| Search | Hotel | hotel | 3075 | 1,85 |
| Search | Hotel Boskovice | hotel boskovice | 18 | 12,47 |
| Konkurence | Hotel Lasákův mlýn Boskovice | hotel lasákův mlýn boskovice | 18 | 2,17 |
| Konkurence | Hotel Moravia Boskovice | hotel moravia boskovice | 27 | 2,69 |
| Brand | Hotel Pod zámek | hotel pod zámek | 39 | 2,66 |
| Brand | Hotel Pod zámek | hotel pod zamkem | 9 | 3,2 |
| Brand | Hotel Pod zámek Boskovice | hotel pod zamkem boskovice | 5 | 2,73 |
| Brand | Hotel Pod zámek Boskovice | hotel pod zámek boskovice | 52 | 1,57 |
| Brand | Hotel Pod zámek Boskovice Hradní | hotel pod zámek boskovice hradní | 7 | 1,88 |
| Konkurence | Hotel Slavia Boskovice | hotel slavia boskovice | 45 | 2,47 |
| Konkurence | Hotel Slavia Boskovice | hotel slávie boskovice | 20 | 4,82 |
| Konkurence | Hotel Záložna Boskovice | hotel záložna boskovice | 27 | 4,85 |
| Konkurence | Hotel Záložna Boskovice Masarykovo náměstí | hotel záložna boskovice masarykovo náměstí | 36 | 10,2 |
| Search | Hotely | hotely | 773 | 42,23 |
| Search | Hrad Boskovice | hrad boskovice | 212 | 4,45 |
| Search | Meníčka Boskovice | meníčka boskovice | 286 | 0 |
| Search | Restaurace Boskovice | restaurace boskovice | 116 | 5,77 |
| Search | Ubytování Boskovice | ubytování boskovice | 113 | 11,16 |
| Search | Ubytování Boskovice | boskovice ubytovani | 5 | 5,52 |
| Search | Ubytování Boskovice | ubytování boskovice | 5 | 0 |
| Search | Ubytování Boskovice a okolí | ubytování boskovice a okolí | 47 | 5,86 |
| Search | Zámek Boskovice | zámek boskovice | 312 | 0 |